

Heidi Alatalo

Vieraaseen työkuultuuriin sopeutuminen

Kansainväliset tohtorikoulutettavat Suomen
molekyylilääketieteen instituutti FIMMissä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Helmikuu 2015

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Heidi Alatalo Vieraaseen työkuultuuriin sopeutuminen. Kansainväliset tohtorikoulutettavat Suomen molekyyliäketieteen instituutti FIMMissä. 71 sivua + 1 liite Helmikuu 2015
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, ovatko kansainväliset tohtorikoulutettavat sopeutuneet Helsingin yliopiston yhteydessä toimivaan Suomen molekyyliäketieteen instituutti FIMMiin. Tavoitteena oli tunnistaa sopeutumiseen vaikuttaneet myönteiset ja kielteiset tekijät, jotta niiden vaikutus voitaisiin ottaa huomioon tulevaisuudessa. Tohtorikoulutettavien sopeutuminen FIMMiin on tärkeää, jotta he valmistuvat koulutukselle määritellyssä tavoiteajassa.</p> <p>Työn teoreettisessa viitekehyksessä määriteltiin, mitä on kulttuuri, kulttuurierot ja vieraaseen kulttuuriin sopeutuminen. Lisäksi eriteltiin suomalaisen kulttuurin ominaispiirteitä. Viitekehyksessä tuotiin esille myös kansainvälisessä työympäristössä toimimisen edellytyksiä.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusta varten tarvittava aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka lähetettiin kaikille FIMMissä työskenteleville kansainvälisille tohtorikoulutettaville. Kyselylomakkeella selvitettiin sopeutumiseen, FIMMissä työskentelemiseen ja Suomessa asumiseen liittyviä asioita. Tutkimuksesta saadut tiedot kuvasivat hyvin nykyisten tohtorikoulutettavien sopeutumista, mutta kokonaisaineiston pienuuden vuoksi tuloksia ei voitu yleistää koskemaan myös tulevien tohtorikoulutettavien sopeutumista.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella kansainväliset tohtorikoulutettavat ovat sopeutuneet FIMMiin hyvin, mutta he ovat kokeneet sopeutumisprosessissa myös joitain ongelmia. Tärkeimpinä sopeutumista edistävinä tekijöinä pidettiin FIMMin kansainvälistä ilmapiiriä ja mahdollisuutta vahvojen sosiaalisten verkostojen luomiseen. Sopeutumista eniten hidastaneita tekijöitä olivat jotkin suomalaiseen työkuultuuriin kuuluvat tavat ja esimiehiltä saadun tuen puute.</p> <p>Johtopäätöksinä voitiin todeta, että kansainväliset tohtorikoulutettavat ovat tyytyväisiä FIMMissä työskentelemiseen. FIMM voi edistää tohtorikoulutettavien sopeutumista tulevaisuudessa muun muassa tarjoamalla koulutusta monikulttuurisessa työyhteisössä toimimisessa sekä järjestämällä tilaisuuksia, joissa tohtorikoulutettavat voivat laajentaa sosiaalisia verkostojaan. Kehittämiskohteiksi ehdotettiin esimiesten toiminnan tehostamista ja kulttuurierojen hyödyntämistä tutkimustyössä.</p>	
Avainsanat	sopeutuminen, kulttuurierot, kansainvälinen työyhteisö

Author(s) Title	Heidi Alatalo Integration into a foreign work culture. Doctoral students at the Institute for Molecular Medicine Finland FIMM.
Number of Pages Date	71 pages + 1 appendix February 2015
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor(s)	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to study whether the international doctoral students have integrated into the Institute for Molecular Medicine Finland FIMM which operates in the University of Helsinki. The aim was to identify the positive and the negative factors that affect the integration process, so that the effects of those factors could be taken into account in the future. The integration of the doctoral students at FIMM is important for them to graduate in the defined time frame.</p> <p>The theoretical frame of the thesis defined what is culture, cultural differences, and integration into a foreign culture. In addition, characteristics of the Finnish culture were analyzed. Premises for acting in an international work community were also discussed in the theoretical frame.</p> <p>A quantitative research method was used in this thesis. The data was collected by an electric questionnaire which was sent to all international doctoral students working at FIMM. The questionnaire examined matters relating to integration, working at FIMM, and living in Finland. The information gathered from the questionnaire reflected well the level of integration of the current doctoral students but based on the small data the results could not be extrapolated to the integration of the future doctoral students.</p> <p>Based on the results of the study, the international doctoral students have integrated well into FIMM but have also experienced some difficulties in the integration process. The factors that contributed to the integration the most were the international atmosphere at FIMM and the opportunities to create strong social networks. The factors that slowed down the integration process the most were some practices of the Finnish work culture and the lack of support given by the supervisors.</p> <p>The conclusion of this study was that the international doctoral students are satisfied with working at FIMM. In the future, FIMM can advance the integration of the doctoral students by offering education on working in a multicultural work community and by organizing events in which the doctoral students can expand their social networks. The main subjects of development were suggested to be enhancing the actions of the supervisors and utilizing the cultural differences in the research work.</p>	
Keywords	integration, cultural differences, international work community

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tausta ja lähtökohdat	1
1.2	Tavoite	2
1.3	Rajaus	3
1.4	Opinnäytetyön tyyppi ja käytettävä tutkimusmenetelmä	4
1.5	Viitekehys ja keskeiset käsitteet	5
2	Suomen molekyyli lääketieteen instituutti FIMM	7
3	Kulttuuri käsitteenä	8
3.1	Kulttuurin erityispiirteitä	8
3.2	Kulttuurierot	11
3.2.1	Hofsteden dimensiot	11
3.2.2	Erilaiset aikakäsitykset	13
3.3	Organisaatiokulttuuri	14
3.4	Kulttuurienvälinen kommunikointi	14
3.5	Vieraaseen kulttuuriin sopeutuminen	19
4	Suomalainen kulttuuri	22
4.1	Suomalaisen kulttuurin erityispiirteitä	22
4.2	Kieli ja viestintä	25
4.3	Suomalainen työ kulttuuri	26
5	Kansainvälisessä työympäristössä toimiminen	28
5.1	Kansainvälisen työympäristön erityispiirteet	28
5.2	Kansainvälisen johtajan vaatimukset	30
6	Kyselytutkimus tohtorikoulutettaville	32
6.1	Kyselyn taustatiedot	32
6.2	Lähtökohdat Suomessa asumiseen ja työskentelyyn	34
6.3	Verkostot Suomessa	36
6.4	Kolme ensimmäistä kuukautta Suomessa	38
6.5	Kuusi ensimmäistä kuukautta FIMMissä	40
6.6	Asuminen Suomessa	41
6.7	FIMMissä työskentely	45
6.8	Esimiehen toiminta	46

6.9	Tulosten analysointi	47
6.9.1	Kulttuuriin sopeutuminen	47
6.9.2	Suomessa asuminen	49
6.9.3	FIMMiin sopeutuminen	53
6.9.4	Esimiehen toiminta ja johtaminen	57
7	Lopuksi	59
7.1	Johtopäätökset	59
7.1.1	Työn tavoite	59
7.1.2	Ovatko kansainväliset tohtorikoulutettavat sopeutuneet FIMMiin?	59
7.1.3	Myönteiset tekijät sopeutumisprosessissa	60
7.1.4	Kielteiset tekijät sopeutumisprosessissa	61
7.2	Kehitysehdotuksia	62
7.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	67
7.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi	68
	Lähteet	72
	Liitteet	
	Liite 1. Työn tavoitteen ulkopuoliset kysymykset	

1 Johdanto

1.1 Tausta ja lähtökohdat

Kulttuuritausta vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen, asenteisiin, normeihin ja arvoihin sekä viestintätapoihin ja ulkoiseen olemukseen. Nämä ominaispiirteet opitaan siitä kulttuurista, missä ihminen kasvaa ja elää. Kulttuurilla on suuri vaikutus sekä ihmisten käyttäytymiseen että ajattelutapoihin ja sen tehtävä on auttaa yksilöitä toimimaan ihmisryhmissä yhteiseksi hyväksytyllä tavalla ja sitä kautta helpottaa yhteisöjen toimintaa. Hyväksytyt toimintatavat ja ominaispiirteet ovat kuitenkin kulttuurisidonnaisia ja toimivat varmuudella vain siinä kulttuurissa, josta ne on opittu. (Browaey & Price 2011, 3; Hofstede 1980, 21–22; Fisher-Yoshida & Geller 2009, 2.)

Erot kulttuurien välillä voivat olla hyvinkin suuria, ja ihmiset saattavat toimia arkipäiväisissäkin tilanteissa hyvin eri tavoin. Näiden erojen tiedostaminen ja niiden vaikutuksen huomioiminen on tärkeää silloin, kun samassa yhteisössä toimii useista eri kulttuureista tulevia ihmisiä. Väärinymmärrysten ja konfliktien vaara on suuri, jos eroja ajattelun ja toimintatavoissa vähätellään tai ei tunnisteta lainkaan. Myös päällepäin samanlaisilta vaikuttavista kulttuureista löytyy eroja, jotka voivat tulla esille yllättävissäkin tilanteissa. (Browaey & Price 2011, 3; Wallin 2013, 31.)

Kun esimerkiksi töiden perässä muutetaan toiseen maahan, täytyy sopeutua myös maassa vallitsevaan kulttuuriin. Omat toimintatavat täytyy sovittaa valtaväestön toimintatapoihin, ja kantaväestön käyttäytymismalleja on ymmärrettävä, jotta sopeutuminen uuteen kulttuuriin onnistuu. Monikulttuurisissa työyhteisöissä taas kaikkien eri kulttuurien vaikutus yhteisön toimintaan on tiedostettava ja sovitettava yhteen. Yhteiset säännöt ja toimintatavat on muodostettava niin, että kaikki yhteisön jäsenet voivat sopeutua niihin, vaikka yhteisön peruspilarit tulisivatkin sen maan kulttuurista, missä työyhteisö sijaitsee. (Wallin 2013, 26–27; Schneider & Barsoux 2003, 217.)

Tässä opinnäytetyössäni tutkin kansainvälisten tohtorikoulutettavien sopeutumista Suomen molekyyliäketieteen instituutti FIMMiin (jäljempänä FIMM). Instituutti toimii Helsingin yliopiston yhteydessä ja sijaitsee Helsingissä, mutta vuoden 2014 lopussa noin 35 % sen koko henkilöstöstä oli muita kuin Suomen kansalaisia. Tohtorikoulutet-

tavia henkilöstöstä on noin kolmasosa, ja heistä hieman alle puolet on kansainvälisiä. Kansainvälisiä tohtorikoulutettavia on sekä Euroopasta, Aasiasta että Afrikasta ja yhteensä 13 eri maasta. Näin ollen työyhteisö on hyvin kansainvälinen ja kulttuurierojen vaikutus työyhteisössä on suuri. Sopeutuminen sekä FIMMiin että Suomeen on tärkeää, sillä se lisää työntekijöiden hyvinvointia ja edesauttaa näin itse työnteon onnistumista.

1.2 Tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoite on saada vastaus seuraavaan kysymykseen: "Ovatko kansainväliset tohtorikoulutettavat sopeutuneet FIMMiin?" Lisätavoitteena on tunnistaa myönteiset ja kielteiset tekijät sopeutumisprosessissa, jotta tietoa voidaan käyttää helpottamaan tohtorikoulutettavien sopeutumista jatkossa. Tarkoituksena on tuottaa FIMMille tutkittua tietoa kansainvälisten tohtorikoulutettavien sopeutumisesta, sillä aihetta ei ole aiemmin tutkittu järjestelmällisesti. Aikaisempien työhyvinvointikyselyjen avoimissa vastauksissa on kuitenkin tullut esille joitain sopeutumiseen ja työskentelemiseen liittyviä ongelmia. Myös käytännön kokemus henkilöstöasioiden hoidossa on antanut viitteitä siitä, että nykyistä järjestelmällisempi tuki sopeutumisprosessin aikana olisi tarpeellista.

Ainoastaan työyhteisöön sopeutumisen tutkiminen ei kuitenkaan ole mielekästä, sillä ihmisen elämä koostuu sekä työstä että yksityiselämästä. Ihminen ei voi voida kokonaisvaltaisesti hyvin, jos jompikumpi elämän osa-alue ei ole kunnossa. Tästä syystä työssä tarkastellaan FIMMiin sopeutumisen lisäksi myös tohtorikoulutettavien sopeutumista Suomeen.

Kansainvälisten tohtorikoulutettavien sopeutuminen FIMMiin ja Suomeen on tärkeää, koska sekä Helsingin yliopisto, yliopiston tutkijakoulut että FIMM haluavat varmistaa opiskelijoiden valmistumisen koulutuksen aikataulun mukaan. Tohtorikoulutusohjelma kestää neljä vuotta, ja jokaiselle opiskelijalle on varattu koulutusrahoitus vain neljäksi vuodeksi. Jos opiskelija ei valmistu ajallaan, lisärahoituksen saaminen ylimääräiselle opiskeluajalle on vaikeaa. FIMMin tavoitteena on, että jokainen tohtorikoulutuksen aloittanut myös väittelee tohtoriksi. Opiskeluaikataulun venyminen vaarantaa myös tämän tavoitteen.

Teoriakatsauksen avulla määritellään eri ilmiöiden käsitteellisten tasojen kuvaukset, ja näiden ilmiöiden välisillä suhteilla selitetään tutkituista aiheista tehtyjä havaintoja. Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on löytää yhdenmukaisuuksia ilmiöiden välisissä suhteissa, jotta ne voidaan yleistää koskemaan koko tutkittavaa joukkoa. (Mattila 2009.) Opinnäytetyön tavoite saavutetaan keräämällä tietoa tohtorikoulutettavien sopeutumiseen liittyvistä kokemuksista ja yhdistämällä kerätty tieto aiheeseen liittyvään teoreettiseen viitekehykseen.

1.3 Rajaus

Työ on rajattu koskemaan vain FIMMissä työskenteleviä kansainvälisiä tohtorikoulutettavia, joita on yhteensä 27. FIMMissä työskentelee kansainvälisiä tutkijoita myös tutkijan uran ylemmillä tasoilla tutkijatohtoreina, vanhempina tutkijoina sekä ryhmänjohtajina, mutta sopeutumisen tutkiminen aloitetaan tutkijan uran ensimmäisestä vaiheesta. Tohtorikoulutettavat valittiin tutkimukseen siitä syystä, että he ovat asuneet Suomessa keskimäärin lyhemmän ajan kuin urallaan pidemmälle edistyneet tutkijat eikä heillä välttämättä ole taustallaan niin paljon aikaisempaa kansainvälistä liikkuvuutta kuin muilla tutkijoilla. Tästä syystä sopeutumiseen liittyvät asiat ovat heidän elämässään ajan-kohtaisia ja oletettavasti tuoreemmassa muistissa. Kaikkien kansainvälisten tutkijoiden sopeutumisen tutkiminen tässä tutkimuksessa ei ole mielekästä, sillä heidän taustansa ja elämäntilanteensa ovat niin erilaisia, että se vaikeuttaisi huomattavasti tulosten yleistämistä koko joukkoa koskeviksi. Suomalaiset tohtorikoulutettavat rajataan luonnollisesti pois tutkimuksesta.

Työn lähestymistapa on positiivinen. Tarkoituksena on keskittyä löytämään hyvin toimivia sopeutumista edistäviä tekijöitä ja tutkia sitä, miten ne saataisiin laajennettua kaikkia kansainvälisiä tohtorikoulutettavia koskeviksi ja näin edesauttaa opiskelijoiden sopeutumista tulevaisuudessa. Toimivia sopeutumiskeinoja tutkittaessa täytyy kuitenkin huolehtia siitä, että tutkimus keskittyy aidosti hyödyllisiin ja toteutettavissa oleviin keinoihin, jotta tulokset olisivat hyödyllisiä. Tärkeää on tunnistaa myös keskeiset ongelmat sopeutumisprosessissa. Jos ongelmat ovat sellaisia, joihin FIMM voi vaikuttaa, niihin voidaan varautua ennalta ja niistä selviämiseen voidaan tarjota apua. Työstä ei kuitenkaan rajata pois niitä sopeutumiseen vaikuttavia asioita, joihin FIMM ei voi vaikuttaa. Tällainen tekijä on esimerkiksi Suomen ilmasto. FIMM ei voi vaikuttaa kaikkiin asioihin, mutta jos kaikki sopeutumiseen vaikuttavat tekijät tunnistetaan, niihin voidaan varautua ja niistä voidaan kertoa etukäteen Suomeen tuleville tohtorikoulutettaville.

Kaikki FIMMissä työskentelevät tohtorikoulutettavat eivät työskentele palvelussuhteessa FIMMiin, vaan heidän palkkansa maksetaan ulkopuolisten apurahojen turvin. Tällaisia opiskelijoita oli FIMMissä tutkimuksen toteuttamisen aikaan yhteensä viisi. Heitä ei kuitenkaan rajata pois tutkimuksesta, sillä työyhteisössä heitä kohdellaan tasavertaisina työntekijöinä. Lisäksi heillä on kokemusta Suomessa ulkomaalaisena työskentelystä. Heidät on laskettu mukaan kansainvälisten tohtorikoulutettavien yhteismäärään.

Tohtorikoulutettavat työskentelevät eri tutkimusryhmissä FIMMissä sen mukaan, mihin tutkimusaiheeseen heidän väitöskirjatyönsä liittyy. Tutkimusryhmiä on FIMMissä yhteensä 15, ja tähän työhön on otettu mukaan kaikki sellaiset tutkimusryhmät, joissa työskentelee kansainvälisiä tohtorikoulutettavia.

1.4 Opinnäytetyön tyyppi ja käytettävä tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tyyppi on tutkimuksellinen työ, koska tarkoituksena on selvittää, miten kansainväliset tohtorikoulutettavat ovat sopeutuneet FIMMiin ja Suomeen ja tuottaa siitä tutkittua tietoa. Tyypiksi valikoitui tutkimuksellinen opinnäytetyö, koska tarkoituksena on tutkia valittua aihetta systemaattisesti, loogisesti ja kriittisesti. Nämä ovat tutkimuksellisen työn ominaispiirteitä (Hakala 2004, 35). Tutkimuksellisen työn pääasiallinen tarkoitus on tutkia valittua aihetta ja tunnistaa siihen liittyviä ilmiöitä, mutta työn lopussa esitetään myös joitain kehitysehdotuksia tutkimuksessa esille nousseisiin asioihin.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on kvantitatiivinen eli määrällinen. Menetelmässä olemassa olevan teorian pohjalta muotoillaan tutkittavat hypoteesit, joiden toteutumista kerätyssä aineistossa tutkitaan erilaisten mittareiden avulla (Mattila 2009). Aineisto kerätään yleensä käyttäen tutkimuslomakkeita, joissa on valmiiksi määriteltäviä vastausvaihtoehtoja. Tarkoituksena on selvittää asioiden välisiä riippuvuuksia ja yleistää tilastollisen päättelyn keinoin saadut tulokset koskemaan havaintoyksikköä laajempaa joukkoa. (Heikkilä 2010, 16.)

Menetelmä valikoitui tutkimusasetelman mukaan. Alusta asti oli selvää, että tutkimusongelma ratkeaa vain keräämällä oma aineisto FIMMin kansainvälisten tohtorikoulutettavien mielipiteistä. Kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään päädyttiin, koska haluttiin tutkia kaikkien kansainvälisten tohtorikoulutettavien kokemuksia, jotta kyselyn tulokset

voitaisiin yleistää koskemaan koko joukkoa. Tohtorikoulutettavien kulttuuritaustat ovat niin monimuotoiset, että laadullisen tutkimusmenetelmän mukaisilla yksittäisillä henkilökohtaisilla haastatteluilla kerätty tieto olisi ollut hyvin yksilöityä eikä sillä olisi saatu kattavaa kuvaa kaikkien opiskelijoiden sopeutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimustuloksia ei siis olisi voitu laadullisella tutkimusmenetelmällä yleistää koskemaan koko tutkittavaa joukkoa.

Määrällinen tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella. Lomakkeen avulla pyrittiin selvittämään, millaiseksi kansainväliset tohtorikoulutettavat kokevat työnteon FIMMissä, millaisia ongelmia tohtorikoulutettavat ovat kohdanneet tullessaan Suomeen ja aloittaessaan työskentelyn FIMMissä ja missä asioissa ei ole koettu ongelmia. Kysymykset esitettiin positiivisina väittäminä, jotta saataisiin selville myös se, kuinka hyvin tohtorikoulutettavat kokevat sopeutuneensa FIMMiin ja Suomeen. Kyselylomakkeella oli myös avoimia kysymyksiä, joilla pyrittiin saamaan tarkempaa tietoa sopeutumiseen liittyvistä tekijöistä.

Kysely toteutettiin kaikille FIMMin tohtorikoulutettaville suunnatulla e-lomakkeella. Kyselyyn pyydettiin vastaus sekä kansainvälisiltä että suomalaisilta tohtorikoulutettavilta, jotta suomalaisia opiskelijoita voitaisiin käyttää vertailuryhmänä työtyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin liittyvissä kysymyksissä. Suomalaisten opiskelijoiden vastausprosentti oli kuitenkin niin pieni, ettei heidän vastauksiaan voitu yleistää koskemaan kaikkia suomalaisia opiskelijoita. Tästä syystä suomalaisten tohtorikoulutettavien vastaukset päädyttiin jättämään kokonaan huomioimatta analysoitaessa kyselyn tuloksia, ja tässä työssä päädyttiin keskittymään ainoastaan kansainvälisten tohtorikoulutettavien vastauksiin.

Haasteena aineiston keräämisessä oli saada mahdollisimman moni tohtorikoulutettava vastaamaan kyselyyn. Tärkeintä oli saada mahdollisimman paljon vastauksia kansainvälisiltä tohtorikoulutettavilta, mutta myös suomalaisten vastaukset olisivat olleet tärkeitä, jotta olisi syntynyt hyvä kokonaiskuva kaikkien opiskelijoiden mielipiteestä FIMMissä työskentelystä. Kyselyn aukioloaikaa hieman pidentämällä saatiin kuitenkin suurin osa kansainvälisistä tohtorikoulutettavista vastaamaan esitettyihin kysymyksiin.

1.5 Viitekehys ja keskeiset käsitteet

Työn teoreettisena viitekehysenä ovat kulttuuri, kulttuurierot ja se, miten ne tulee huomioida kansainvälisessä työyhteisössä. Viitekehyksessä käsitellään myös vieraa-

seen kulttuuriin sopeutumista. Pohjana ovat suomalaisen kulttuurin ominaispiirteet, jotka vaikuttavat ulkomaalaisten Suomeen sopeutumiseen. Sopeutumisen edistämiseksi eritellään kulttuuritekijät, jotka on tiedostettava ja joihin on tärkeää varautua ennalta, jotta sopeutuminen onnistuisi hyvin. Kulttuuritekijöiden tunnistaminen tekee niistä hyväksyttävämpiä, ja niiden tiedostaminen edesauttaa sopeutumista (Schneider & Barsoux 2003, 281).

Kansainvälisellä tohtorikoulutettavalla tarkoitetaan tässä työssä muuta kuin Suomen kansalaista, joka tekee väitöskirjaansa FIMMissä. Tohtorikoulutettavat ovat voineet opiskella ylemmän korkeakoulututkintonsa joko Suomessa tai ulkomailla. Työssä viitataan tohtorikoulutettaviin myös opiskelijoina.

Kulttuuri on mielen kollektiivista ohjelmointia, joka sisältää ihmisten käyttäytymistä säätelevät perusarvot ja erottaa ihmisryhmät toisistaan. Perusarvot määrittelevät sekä ihmisten tietoista että tiedostamatonta käyttäytymistä ja ilmentävät sekä näkyvää että näkymätöntä kulttuuria yhteiskunnassa. Kulttuuri on ikään kuin ihmisryhmän persoonallisuus. Siihen sisältyvät myös ne ryhmän ominaisuudet, jotka määrittävät ryhmän jäsenten suhtautumisen ympäristöönsä. Kulttuureita voidaan erotella toisistaan esimerkiksi kansallisuuksien, etnisten taustojen, uskontojen ja organisaatioiden mukaan. (Hofstede 1980, 21; Hofstede & Hofstede & Minkov 2010, 384.)

Akkulturaatio tarkoittaa sopeutumista vieraaseen kulttuuriin. Akkulturaatioprosessi käynnistyy, kun eri kulttuureita edustavat ihmiset joutuvat tekemisiin toistensa kanssa. Akkulturaation aikana joko toinen tai molemmat kulttuureista muuttuvat niin, että kulttuurien edustajat voivat elää rinnakkain. Sopeutumisprosessiin vaikuttavat monet eri tekijät, kuten yksilön motivaatio, ennakkokäsitykset sekä kulttuurierojen suuruus. (Berry & Poortinga & Breugelmans & Sam 2011, 308; Schneider & Barsoux 2003, 188.)

Kansainvälisellä johtamisella tarkoitetaan johtamista työyhteisöissä, joissa työntekijät edustavat useita eri kansallisuuksia. Kansainvälinen johtaja tarkoittaa sellaista esimiestä, joka työskennellessään joutuu ylittämään maiden välisiä rajoja joko fyysisesti, kulttuurillisesti tai sekä että. (Schneider & Barsoux 2003, 185).

2 Suomen molekyyli lääketieteen instituutti FIMM

Suomen molekyyli lääketieteen instituutti FIMM on kansainvälinen tutkimuslaitos, jossa tutkitaan sairauksien molekyyli tason mekanismeja genetiikan ja lääketieteellisen systeemibiologian menetelmin. FIMM on Helsingin yliopiston, Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin, Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen ja VTT:n yhteinen tutkimuslaitos. FIMM kuuluu Nordic EMBL Partnership for Molecular Medicine -yhteistyöverkostoon, jonka muodostavat FIMMin lisäksi Euroopan molekyylibiologian laboratorio (EMBL) sekä Ruotsin, Norjan ja Tanskan molekyyli lääketieteen keskuskeskukset. (FIMM.)

FIMMin tutkimustyössä hyödynnetään sekä korkeatasoista teknologiaa että potilas- ja biopankkiaineistoa. Työn tavoitteena on tuottaa tutkimustietoa terveydenhuollon käyttöön ja edistää muun muassa henkilökohtaista lääketiedettä. FIMMissä on 15 eri tutkimusryhmää, joihin instituutissa tehtävä tutkimustyö jakautuu. Lisäksi FIMMissä toimii kansallinen ja kansainvälinen teknologiakeskus, joka tarjoaa laajan kirjon biolääketieteellisiä tutkimuspalveluita. (FIMM.)

FIMMissä työskenteli vuoden 2013 lopussa yhteensä 187 työntekijää. Heistä 63 % oli tutkimushenkilöstöä ja 37 % tutkimustyötä tukevaa muuta henkilöstöä, IT-henkilöstöä ja hallintohenkilöstöä. Koko henkilöstöstä noin 30 % oli tohtorikoulutettavia. (FIMM 2013.)

FIMMin vuoden 2013 rahoituksesta yli 60 % oli kilpailutettua ulkopuolista rahoitusta ja noin 20 % FIMMin perusrahoitusta. Loput rahoituksesta tulivat sisäisistä ja ulkoisista myyntituotoista sekä strategisesta rahoituksesta. Ulkopuolista rahoitusta ovat esimerkiksi Suomen Akatemian, TEKESin, EU:n ja eri säätiöiden myöntämä tutkimusrahoitus. Suurin osa kuluista oli henkilöstökustannuksia. Muita suuria kulueriä olivat palvelut ja muut kulut sekä kulutushyödykkeet. (FIMM 2013.)

Tohtorikoulutettavat työskentelevät FIMMissä työsuhteessa Helsingin yliopistoon. He tekevät väitöskirjatyöhönsä liittyvää tutkimustyötä instituutissa kokopäiväisesti. Tavoitteena on suorittaa tohtoriopinnot ja väitellä tohtoriksi neljässä vuodessa. FIMMissä tohtorikoulutettavat työskentelevät tutkimusalan mukaisissa tutkimusryhmissä. Tutkimusryhmän johtaja toimii heidän esimiehenään ja pääasiallisena väitöskirjatyön ohjaajana.

Vuoden 2014 alussa voiman tulleen uudistuksen seurauksena kaikkien Helsingin yliopiston ja siten myös FIMMin tohtorikoulutettavien on kuuluttava johonkin Helsingin yliopiston neljästä tutkijakoulusta. Tutkijakoulu valitaan oman tutkimusalan perusteella, ja koulun kautta koordinoidaan väitöskirjatyön etenemistä ja rahoitusta.

3 Kulttuuri käsitteenä

3.1 Kulttuurin erityispiirteitä

Kulttuurilla tarkoitetaan jonkin tietyn yhteisön tai ihmisryhmän jakamaa käytöstapojen, arvojen ja asenteiden kokonaisuutta. Kulttuurin käsitettä on kuitenkin mahdotonta määritellä tyhjentävästi vain yhden määritelmän avulla, ja sen määrittelyyn vaikuttavat sekä etniset, sosiaaliset, psykologiset että kielelliset näkökulmat (Browaey & Price 2011, 3).

Marie-Joëlle Browaey's'n ja Roger Pricen määritelmän mukaan kaikki ihmiset oppivat jonkinlaisen kulttuurin tavalla tai toisella. Kulttuuri ei ole periytyvää, vaan se muodostuu vallitsevista asenteista, normeista ja arvoista, jotka opitaan sosiaalisesta ympäristöstä. Kulttuuri onkin tietystä yhteisössä asuvien yksilöiden jakama ajattelutapa. (Browaey & Price 2011, 3.) Richard Lewis esittää kirjassaan *Kulttuurikolareita* vuodelta 1995, että kansalliset ominaispiirteet opitaan edellisiltä sukupolvilta kun taas Monir Tayebin näkemys vuodelta 2003 on, että perhe on sosiaalinen perusyksikkö, jossa yksilö oppii kulttuurin jo lapsuudesta lähtien. Yhteistä kaikille näille näkemyksille on se, että kulttuuri opitaan ympäristöstä, jossa ihminen kasvaa ja elää, ja että sekä menneet että nykyiset sukupolvet vaikuttavat kulttuurin ylläpitoon.

Yhteisö, jossa yksilö elää, ohjaa jäsenensä näkemään ja tulkitsemaan maailmaa omalla tavallaan. Yhteisesti jaettu ajattelutapa pitää ryhmän koossa. Yhteisön jakama kulttuuri on sukupolvelta toiselle siirretty ajattelutapa, jonka pohjalle normit ja arvot perustuvat. (Browaey & Price 2011, 10.) Geert Hofsteden esittämä käsite mielen kollektiivisesta ohjelmoinnista jokaisessa kulttuurissa saa yhteisöön kuuluvat ihmiset ajattelemaan, että juuri he ovat normaaleja ja muut ovat omalaatuisia. Mitä enemmän ihminen noudattaa oman kulttuurinsa määrittelemiä normeja ja arvoja, sitä hyväksytymmäksi ja mukavammaksi hän tuntee olonsa siinä. (Lewis 2005, 53–55.)

Kulttuurin tehtävä on yhdistää ryhmän yksilöitä toisiinsa, auttaa heitä sopeutumaan yhteiskuntaansa, mahdollistaa kommunikaatio yksilöiden välillä ja auttaa yksilöitä ilmaistamaan itseään. Kulttuurin perusarvoista tulee sosialisoinnin kautta ihmisille niin luonnollisia, ettei niiden olemassaoloa edes tiedosta. (Browaeys & Price 2011, 9; Hofstede ym. 2010, 384.)

Kulttuurin voi jakaa kolmelle eri tasolle sen mukaan, miten se vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen. Uloin ja kaikkein näkyvin taso on havaittavissa oleva kulttuuri. Tämä kulttuurin taso ilmenee konkreettisissa ja jokapäiväisissä asioissa, kuten arkkitehtuurissa, rituaaleissa, pukeutumiskoodissa, kielessä ja ruokailutavoissa. Kulttuurin uloin taso on hyvin yksiselitteinen ja avoin, ja sen huomaa aina ensimmäisenä vieraaseen kulttuuriin tutustuessaan. (Browaeys & Price 2011, 4–10.) Muiden kulttuureiden edustajat eivät voi saada täydellistä käsitystä oman kulttuurimme arvoista ja uskomuksista pelkästään ulkoisen olemuksemme perustella. Kulttuurimme luonnollisesti vaikuttaa myös ulko-omoomme, mutta kulttuurin syvemmät kerrokset paljastuvat muille vasta, kun sanomme tai teemme jotakin. (Lewis 1995, 25–26.)

Seuraavaksi uloimmalla kulttuurin tasolla ovat normit ja arvot. Normit ovat kulttuurillisia sääntöjä, jotka selittävät mitä tapahtuu kulttuurin ylimmällä tasolla. Normit myös kertovat, minkä katsotaan olevan oikein ja minkä väärin, ja mikä on käytöksellisesti hyvää ja mikä pahaa. Arvot taas ovat yleisiä mieltymyksiä siitä, miten asioiden pitäisi olla, mikä on hyvää ja mikä pahaa tai mikä on tärkeää ja mikä ei. Tämän tason uskomukset vaikuttavat vahvasti yksilön käyttäytymiseen. Normit ja arvot yhdessä muodostavat kulttuurin ominaispiirteet ja tekevät kulttuurista ainutlaatuisen. Normit voivat olla sovittuja sääntöjä, jotka ovat muutettavissa sopimuksella, mutta arvot ovat itsestäänselvyksiä, eikä niitä voi helposti muuttaa. Arvot määrittävät yksilön käytöksen tilanteissa, joissa normit jättävät yksilölle omaa harkinnanvaraa. (Browaeys & Price 2011, 4, 10.)

Kulttuurin syvimmällä tasolla ovat perusolettamukset ja uskomukset. Nämä olettamukset selittävät, miksi yksilöt käyttäytyvät tiettyjen sääntöjen ja arvojen mukaan. Uskomuksia on hyvin vaikea kuvailla tai selittää, ja niiden selvittämiseen tarvitaan yksilön mielipidettä tarkempaa tutkimusta (Browaeys & Price 2011, 4, 11).

Kulttuurin syvimmän tason ymmärtäminen on tärkeää johdettaessa eri kulttuureista tulevia yksilöitä. Normit ja arvot on helppo selvittää, ja niiden vaikutukseen yksilön käyttäytymisessä on helppo varautua. Edgar H. Schein määrittelee kirjassaan *Organiza-*

tional Culture and Leadership kulttuurin perusolettamukset kahdelle tasolle, ulkoisiin ja sisäisiin olettamuksiin. Ulkoiset olettamukset, kuten se, arvostetaanko kulttuurissa aloitteellisuutta enemmän kuin tapahtumiin reagoimista, auttavat ryhmiä selviytymään ja sisäiset olettamukset, kuten se, arvostetaanko kulttuurissa enemmän ihmissuhteita vai konkreettista tekemistä, auttavat ryhmää pysymään yhdessä. Scheinin mukaan kulttuurin perusolettamukset ovat ryhmän jakamia vastauksia universaaleihin kysymyksiin, jotka ovat muotoutuneet ajan saatossa ja jotka siirretään sukupolvelta toiselle. (Schein 2004, 14 ja 87.) Kulttuurin perusolettamukset vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen niin vahvasti, että eri kulttuurista tulevien yksilöiden kanssa työskenneltäessä on tunnistettava niiden vaikutus toimintatapoihin. Olettamukset määrittelevät muun muassa sen, onko yksilölle tärkeämpää toimiminen kuin miettiminen, ja ovatko suhteet työpaikalla tärkeämpiä kuin itse työtehtävät. (Browaeys & Price 2011, 12.)

Kansallinen kulttuuri opitaan ympäristöstä, ja sen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat uskonto, koulutus, joukkotiedotusvälineet sekä monikansalliset yritykset. Uskonto vaikuttaa yksilön maailmankuvaan, vaikka tämä ei olisi itse uskossa, sillä uskonto muokkaa ihmisten elinympäristöä ja siten sen vaikutusta ei voi välttää. Koulutuksen arvopohja ja se, mitä asioita yhteiskunnan jäsenille koetaan tärkeäksi opettaa, vaikuttaa omalta osaltaan kulttuurin muodostumiseen. Nykyiset joukkotiedotusvälineet ovat nopeuttaneet kulttuurin jakamista huomattavasti ja siksi pienetkin muutokset kulttuurissa ovat levitettävissä nopeasti koko yhteisöön. Monikansalliset yritykset taas vaikuttavat tuotteillaan ja palveluillaan paitsi ihmisten elintapoihin ja toimintaan, myös siihen, missä ja miten ihmiset työskentelevät. Näin yritykset vaikuttavat kulttuurin muodostumiseen ja muuttavat sitä. (Tayeb 2003, 16–22.)

Kansalliset kulttuurit eroavat toisistaan ja onkin selvää, että esimerkiksi suomalaiset ja italialaiset ovat erilaisia. On kuitenkin esitetty, että sisimmässään kaikki ihmiset ovat samanlaisia. Väittäminen on osittain totta, sillä ihmisillä on tiettyjä piirteitä, jotka ovat lajityypillisesti ihmiskunnalle universaaleja. Tällaisia piirteitä ovat esimerkiksi selviytymisvaistot, kuten pelko, muiden ihmisten hyväksynnän tarve, lisääntyminen ja nuorista huolehtiminen. Nämä piirteet peritään, kun taas kulttuurin tuomat piirteet opitaan. Tämän lisäksi jokaisella yksilöllä on omia yksilöllisiä piirteitä, ja henkilön persoonallisuus muodostuu näiden kolmen vaikutuksen kokonaisuutena. Kansallinen tai alueellinen kulttuuri näkyy kuitenkin eniten ihmisten käytöksessä. (Lewis 2005, 54.)

Koska kulttuurit ovat erilaisia, eri kulttuureista tulevien ihmisten käytöstavat, arvot ja asenteet poikkeavat toisistaan (Browaey & Price 2011, 3). Muiden erilainen käyttäytyminen voi aiheuttaa hämmennystä ja jopa konflikteja eri kulttuuritaustaisten ihmisten välille (Wallin 2013, 31).

Tietoisuus muiden kulttuurien eroista auttaa ihmisiä hyväksymään erilaiset käytöstavat. Konflikteja syntyy kuitenkin helposti päälle päin samanlaisilta vaikuttavien kulttuurien välille. Jos naapurikansoilla on samanlaiset uskonnot, lait, tavat, aikakäsitys ja muut pintapuoliset arvot, on helppo unohtaa, että jotkin heidän uskomuksistaan ja tavoistaan voivat silti erota omistamme huomattavan paljon. Voi olla vaikea ymmärtää, miksi jotkin asiat tehdään toisin, vaikka suurin osa asioista tehdään samalla tavalla. Ongelma on suuri etenkin silloin, kun kulttuurit jakavat saman kielen. Yksilöiden käyttäytymistä tulkittaessa on muistettava myös se, että käytöstä ei määrittele ainoastaan kansallinen kulttuuri. Käytökseen vaikuttavat myös yksilön henkilökohtaiset persoonalliset piirteet sekä kaikkien niiden kansallista kulttuuriryhmää pienempien ryhmien kulttuurit, joihin yksilö kuuluu. Tällaisia erilaisia kulttuuriryhmiä ovat esimerkiksi työpaikat ja harrastukset. (Lewis 2005, 113; Schein 1999, 14.)

3.2 Kulttuurierot

3.2.1 Hofsteden dimensiot

Geert Hofstede jakaa kuuluisassa vuonna 1980 ilmestyneessä teoksessaan *Culture's Consequences* kulttuurierot neljään dimensioon eli ulottuvuuteen: valtaetäisyyteen, epävarmuuden välttämiseen, individualismiin ja maskuliinisuuteen (Hofstede 1980, 11). Myöhemmin vuonna 2001 ilmestyneessä teoksensa toisessa painoksessa Hofstede esittelee myös viidennen ulottuvuuden, aikaorientaation, jossa kulttuurit voidaan jakaa joko menneisyyteen ja nykyisyyteen orientoituihin tai tulevaisuuteen orientoituneisiin. (Browaey & Price 2011, 30). Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kuitenkin vain neljää alkuperäistä ulottuvuutta.

Valtaetäisyys määrittelee sen, miten kulttuurissa suhtaudutaan auktoriteetteihin ja vallan jakautumiseen yhteiskunnassa. Työelämässä tämä heijastuu etenkin esimiesten ja alaisten välisiin suhteisiin. Matalan valtaetäisyyden kulttuureissa esimiehet ja alaiset nähdään samanarvoisina ja organisaatioissa vallitseva hierarkia on suuntaa-antava

järjestelmä. Korkean valtaetäisyyden kulttuureissa puolestaan eriarvoisuutta ei voida välttää ja esimiehillä on paljon autoritaarista valtaa. (Hofstede 1980, 65, 70–72.)

Epävarmuuden välttäminen kertoo siitä, kuinka paljon kulttuurissa siedetään epävarmuutta ja kaihdetaan riskejä. Epävarmuutta välttämissä kulttuureissa arvostetaan asioiden ennalta-arvattavuutta ja tarkkoja sääntöjä. Epävarmuuden hyväksyvissä kulttuureissa taas erilaisuutta siedetään hyvin ja tiukkoja sääntöjä ei ole, vaan ratkaisut ongelmiin kehitetään tilanteen mukaan järkeä käyttäen. Myös riskinotto on yleistä ja hyväksyttävää. (Hofstede 1980, 112–118.)

Individualismi kuvastaa yksilöiden autonomisuutta ja itsenäisyyttä yhteiskunnassa. Individualistisissa kulttuureissa yksilön saavutukset ja omat tarpeet ovat keskiössä. Päätökset tehdään omasta perspektiivistä ja kilpailua yksilöiden välillä jopa kannustetaan. Kollektivistisissä kulttuureissa taas ihmisten väliset suhteet ovat tärkeitä ja yksilön identiteetti perustuu siihen sosiaaliseen ryhmään, johon hän kuuluu. Päätökset tehdään yhteisön parasta ajatellen. (Hofstede 1980, 148, 152–154.)

Neljännän ulottuvuuden Hofstede jakaa maskuliinisiin ja feminiinisiin piirteisiin hyvin perinteisen jaottelun avulla. Maskuliinisina arvoina hän pitää itsevarmuutta ja vallankäyttöä, kun taas feminiinisiä arvoja ovat muista huolehtiminen ja alhainen itsekeskeisyys. Maskuliinisissa kulttuureissa sukupuoliroolit ovat korostuneita, saavutuksia arvostetaan ja esimiesten rooli on vahva. Feminiinisissä kulttuureissa taas panostetaan yhteistyöhön ja ihmisten välisiin suhteisiin. (Hofstede 1980, 176, 182–183; Browaeys & Price 2011, 28.)

Hofsteden dimensioid ovat herättäneet myöhemmin paljon kritiikkiä muun muassa dimensioiden luomista varten tehdyn tutkimuksen aineiston keräämisen menetelmistä, valittujen kohderyhmien homogeenisuudesta sekä kulttuurien erottelemisesta valtioittain. Arvostelua on saanut osakseen myös eri ulottuvuuksien vähäinen määrä. Hofsteden ulottuvuuksiin viitataan kuitenkin paljon alaa käsittelevässä kirjallisuudessa ja niitä pidetään heikkouksistaan huolimatta luotettavana pohjana alalla tehtävälle tutkimukselle. (Browaeys & Price 2011, 25, 32–34.) Tässä työssä dimensioita käytetään kulttuurierojen vertailun pohjana, mutta on muistettava, että kaikki kulttuurin edustajat eivät tietenkään ole juuri sellaisia kuin dimensioid antavat ymmärtää. Ihmiset ovat yksilöitä ja heidän ajatteluunsa ja käyttäytymiseensä vaikuttavat kulttuuriperimän lisäksi niin monet muutkin asiat, ettei dimensioita voida pitää absoluuttisena totuutena.

3.2.2 Erilaiset aikakäsitykset

Edward T. Hall jakaa kulttuurit kahteen osaan sen mukaan, miten niiden edustajat suhtautuvat aikaan: yksiulotteisiin ja moniulotteisiin kulttuureihin. Yksiulotteisille kulttuureille on tyypillistä jakaa aika osiin. Niiden edustajat aikatauluttavat tehtävät, hoitavat asiat peräkkäin yksi kerrallaan ja menevät pois tolaltaan, jos heidän täytyy keskittyä moniin eri asioihin samanaikaisesti. Moniulotteisissa kulttuureissa taas aika nähdään joustavampana käsitteenä ja niissä tehdään hyvin monia asioita päällekkäin. Näiden kulttuurien edustajista tuntuu helpommalta hoitaa asioita, jos monen eri asiakokonaisuuden osat voi hajottaa omiksi tehtävikseen ja tehdä niitä siinä järjestyksessä, kun itse haluaa. Moniulotteisissa kulttuureissa myös fyysinen läheisyys ihmisten välillä on tavallisempaa kuin yksiulotteisissa kulttuureissa. Hall pitää esimerkkinä yksiulotteisista pohjoiseurooppalaisia kulttuureja ja moniulotteisina eteläeurooppalaisia kulttuureja. (Hall 1990, 173.)

Richard Lewis noudattaa omassa teoriassaan osittain Hallin mallia, mutta jakaa eri kulttuurien aikakäsitykset kolmeen eri ryhmään: yksiulotteisiin, moniulotteisiin ja ympyrämuotoisiin. Kuten Hallinkin teoriassa, yksiulotteisella aikakäsityksellä tarkoitetaan, että asiat tehdään yksi kerrallaan suunnitellussa järjestyksessä. Moniulotteisuus tarkoittaa, että monia asioita tehdään samanaikaisesti ja näin pyritään säästämään aikaa löytämällä eri asioiden väliltä yhteyksiä, jotka nopeuttavat niiden hoitamista. Ympyrämuotoisessa aikakäsityksessä, jota tavataan esimerkiksi joissakin Aasian kulttuureissa, tapahtumat nähdään vuosittain tai muuten ajoittain toistuvissa kierroissa. Näissä kulttuureissa menneisyyttä peilataan vahvasti nykyisyyteen, mutta aikaa ei nähdä lineaarisena jatkumona. Kaiken nähdään vaikuttavan kaikkeen, ja vain asioiden välisten yhteyksien ymmärtäminen pitkällä aikavälillä auttaa tekemään ratkaisuja esimerkiksi työtehtävien priorisoinnissa. (Lewis 1995, 135–136; Lewis 2005, 155.)

Hall tuo esiin sen, että eri tavoilla toimivien ihmisten työskennellessä yhdessä voi helposti syntyä ongelmia. Nämä ongelmat voidaan kuitenkin välttää ajan huolellisella organisoinnilla. Moniulotteisesti toimivat ihmiset voivat jäsentää omaa työskentelytapaansa lineaarisemmaksi, ja yksiulotteisesti toimivat ihmiset voivat taas vähentää asioiden liiallista erottelua ja sallia läheisemmän kanssakäymisen muiden ihmisten kanssa. (Hall 1990, 173.)

3.3 Organisaatiokulttuuri

Kulttuurin eri osatekijät ja niiden vaikutukset näyttäytyvät organisaatioiden ja niiden sisäisten ryhmien toiminnassa vielä selkeämmin kuin kansallisissa kulttuureissa. Kulttuurin luominen, jalkauttaminen ja kehittyminen tulevat selvästi esiin organisaatioiden toimintatavoissa, arvoissa ja etenkin johtamistavoissa. Kuten kansallisissakin kulttuureissa, organisaatiokulttuureissa on eroja, ja jos kulttuurierojen syvimpiä vaikuttimia ei ymmärretä, ne vaikeuttavat työntekijöiden toimintaa organisaatiossa. (Schein 2004, 1–3.)

Organisaatiokulttuureista puhuttaessa keskitytään kuitenkin käsittelemään pääasiassa organisaation arvoja, ilmapiiriä ja toimintatapoja, joita organisaatiossa käytetään. Organisaatiokulttuureista pyritään tietoisesti luomaan entistä parempia ja uskotaan siihen, että mitä parempi organisaatiokulttuuri on, sitä parempia tuloksia työntekijät tekevät. (Schein 2004, 7.)

Organisaatiokulttuuria voi luoda tietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Organisaatio voi alkaa muodostaa omaa kulttuuriaan, jos sillä on tarpeeksi työntekijöiden kesken jaettua historiaa. Kulttuurin muodostumiseen vaikuttavat yhteisen historian lisäksi myös työntekijöiden yhteiset kokemukset ja organisaatiossa vallitsevat arvot. (Schein 1999, 13–14; Browaeys & Price 2011, 13.)

3.4 Kulttuurienvälinen kommunikointi

Kulttuurienväliseen kommunikointiin vaikuttavat useat eri tekijät. Eräs kulttuurin vahva ilmentäjä on kieli. Kieli on muokkautunut kulttuuriin sopivaksi aikojen saatossa, joten se ilmentää vahvasti kulttuurin arvoja ja ajatusmaailmaa. Kieltä ja kulttuuria on lähes mahdoton erottaa toisistaan. Koska kieli on niin vahvasti sidoksissa kulttuuriin, se vaikuttaa ihmisen ajattelumalleihin ja jopa muokkaa niitä toisenlaisiksi. Näin ollen kieli muokkaa ihmisistä sen, mitä he ovat ja miten he ajattelevat. Ajattelumallit ovat samankaltaiset kaikilla tietyn kulttuurin edustajilla. (Lewis 1995, 57.)

Ajattelumallien kautta kieli ohjaa myös yksilöiden käyttäytymistä. Tutkittaessa kulttuurien erilaisia käyttäytymismalleja ei siis voida sivuuttaa eri kielten vaikutusta käyttäytymiseen. Kulttuuria välitetään muille kielen avulla ja ajattelutapamme rajoittuu kielen mukanaan tuomiin rajoituksiin. Mitä useampaa kieltä puhuu, sitä paremmin pystyy kuitenkin

kin ymmärtämään kulttuurien välisiä eroja. (Lewis 1995, 58–59; Hofstede ym. 2010, 388–389.)

Kulttuurienvälisessä kommunikaatiossa on siis tärkeää ymmärtää, että kommunikaatio on kulttuurin ydin. Kielemme määrittää sen, mitä näemme, tiedämme ja miten suhtaudumme muihin ihmisiin. Kommunikaatiotapojen perusteet pohjautuvat suoraan kulttuurien perusarvoihin. Ihmisten välisiä suhteita kunnioittavissa kulttuureissa kommunikaatiolla pyritään säilyttämään harmoniset suhteet kaikin mahdollisin keinoin, kun taas saavutuksia arvostavissa kulttuureissa kommunikaatio mahdollistaa nopean ja tehokkaan toiminnan. Nämä kulttuurien perusarvot muodostavat siis perustan puheelle, kuuntelulle ja ymmärtämiselle. (Hall 1966, teoksessa Fisher-Yoshida & Geller 2009, 71, 74.)

Kulttuurienvälinen kommunikointi korostuu silloin, kun työskennellään omasta kulttuurista eroavassa kulttuurissa, kun työyhteisön jäsenet ovat lähtöisin eri kulttuureista, tai kun nämä kaksi yhdistyvät. Työpaikoilla on yleensä yhteinen työkieli, mutta kaikki eivät välttämättä ymmärrä kieltä samalla tavalla tai kykene välittämään tarkoittamaansa viestiä oikein kaikkien yhteisellä kielellä. Väärinymmärryksiä tapahtuu helposti. Tämä johtuu siitä, että ihmiset tulkitsevat muiden viestejä omien kulttuurisidonnaisten oletustensa perusteella. Nämä oletukset syntyvät jo lapsena akkulturaation kautta. (Fisher-Yoshida & Geller 2009, 64–65, 69.) Tapamme kommunikoida perustuu ensimmäisen oppimamme kielen kautta omaksuttuihin oletuksiin, kulttuuriperinteisiin ja kokemuksiimme varhaislapsuuden perheessämme. Tämä kulttuurillinen ehdollistuminen ohjaa omaa käytöstämme ja tulkintaamme muiden ihmisten käytöksestä. Eroa omamme ja muiden kulttuurien toimintatapojen välillä ei yleensä edes huomaa ennen kuin joutuu tekemisiin muiden kulttuurien kanssa. (Hofstede ym. 2010, 5–7.)

Kieli vaikuttaa myös siihen, miten vahvasti johonkin toiseen kulttuuriin voi lopulta integroitua. Omaa lapsena sisäistettyä ajattelumalliaan ei voi koskaan täydellisesti muuttaa tai unohtaa, joten toisia kulttuureja ei voi koskaan täydellisesti pitää ominaan. Uuteen kulttuuriin voi sopeutua hyvinkin, mutta sen erot omaan syntyperäiseen kulttuuriin nähden ovat aina havaittavissa. Hieman helpotusta sopeutumiseen tuo se, että muiden kulttuurien kieliä voi opiskella. Kun tuntee kulttuurin kielen, myös sen edustajien ajattelumallit ovat selkeämpiä ja helpommin opittavissa. (Lewis 1995, 59.)

Omassa kielessä esiintyvä sanasto ja kielen käyttötapa määräävät sen, miten syvästi muiden kulttuurien ajattelutapoja voi ymmärtää. Jos omasta kielestä puuttuu tarkka vastine jonkin toisen kielen käsitteelle, on tätä käsitettä hyvin vaikea pystyä kunnolla ymmärtämään. Koska kieli vaikuttaa ihmisen ajatteluun, kielen rakenteen moninaisuus määrittää sen, miten monimutkaisesti ihminen kykenee asioita ajattelemaan. Jos kieli on yksioikoinen ja vähäsanainen, myös ajatukset kulkevat suoria ratoja. Jos kielessä taas on paljon kompleksisia rakenteita ja asiat ilmaistaan kierrellen ja kaarrellen, myös ajatus toimii samalla tavalla. (Lewis 1995, 56–63.) On tärkeää muistaa myös se, että samoilla sanoilla voi olla eri kulttuureissa täysin vastakkainen merkitys (Fisher-Yoshida & Geller 2009, 75).

Kieli on siis viestinnän keskeinen väline. Ihmisten välisessä kommunikaatiossa pyritään luomaan yhteisymmärrys keskustelijoiden välille. Saman kulttuurin sisällä kommunikointi on yleensä helppoa, sillä keskustelijoiden oletetaan käyttäytyvän tiettyjen, kaikille tuttujen sääntöjen mukaan. Eri kulttuureissa kieltä käytetään eri tavoilla, ja eri kieliin liittyvät käsitteet ovat erilaisia. Eri kielten puhujat pyrkivät vaikuttamaan kuuliijaansa eri tavoin. Tämä johtaa helposti konflikteihin kulttuurienvälisessä viestinnässä. Ongelmia aiheutuu etenkin silloin, kun puhuja joutuu käyttämään jotain muuta kieltä kuin omaa äidinkieltään puhuessaan. Puhuja tuo tällöin vieraskieliseen puheeseensa oman kielensä vaikuttamiskeinoja, joita kuulijat taas tulkitsevat oman kielensä kautta. (Fisher-Yoshida & Geller 2009, 74–75; Lewis 1995, 42–45.)

Kulttuurienvälisessä kommunikoinnissa on otettava huomioon kolme seikkaa: vuorovaikutus puhujien kesken voi olla joko suoraa tai epäsuoraa, sanoilla ja sanonnoilla voi olla erilaisia merkityksiä eri kuulijoille, ja viestin voi välittää kuulijoille joko suoraviivaisesti tai ympäripyöreästi. Se, millaista kommunikointityyliä ihmiset käyttävät ja miten he tulkitsevat muiden heille välittämiä viestejä, määräytyy sen kulttuurin mukaan, jossa ihmiset ovat kasvaneet ja eläneet. (Fisher-Yoshida & Geller 2009, 64, 71–72.) Eri kulttuureista tulevien ihmisten kommunikointi keskenään voi olla vaikeaa juuri siksi, että ihmiset arvostavat luonnostaan omaa kulttuuriaan eivätkä välttämättä ymmärrä muiden kulttuurien tapoja. Yhtä ainoa oikeaa tai normaalia kulttuuria ei kuitenkaan ole olemassa, vaan muiden kulttuurien näkemykset määrittävät jokaisen kulttuurin hyvät ja huonot puolet. Jokaisella kulttuurilla on jotain yhteistä keskenään, ja onnistuneen kommunikoinnin saavuttamiseksi nämä yhtäläisyydet tulisi tunnistaa ja hyödyntää. (Riihentupa 2012.)

Richard Lewis jakaa maailman kulttuurit kolmeen ryhmään kommunikointitapojensa perusteella. Nämä kolme ryhmää ovat tehtäväkeskeiset ja organisoituneet yksiulotteisesti toimivat kulttuurit, puheliaat ja impulsiiviset moniulotteisesti toimivat kulttuurit sekä kuuntelevat ja muita tarkkailevat reaktiiviset kulttuurit. (Lewis 2005, 70.)

Yksiulotteiset eli lineaariset ihmiset ovat tehtäväorientoituneita ja tekevät asioita yksi kerrallaan suunnitellussa ajallisessa järjestyksessä. He ovat suoria ja mutkattomia keskustelukumppaneita ja pitäytyvät luotettavista lähteistä saatuihin faktoihin. Keskustelua käytetään informaation välittämiseen, ei niinkään muuten vain juttelemiseen. Tunteita ei juurikaan näytetä, vaan kommunikointi perustuu logiikkaan. Totuutta arvostetaan paljon, eikä sen ilmaisemisessa kaihdeta konflikteja. Esimerkiksi saksalaisia, hollantilaisia ja sveitsiläisiä pidetään yksiulotteisesti kommunikoivina ihmisinä. (Lewis 2005, 70; Lewis 1995, 33.)

Lähes vastakohta yksiulotteisesti toimiville ihmisille ovat moniulotteisesti eli polykronisesti kommunikoivat ihmiset. He ovat puheliaita ja impulsiivisia ja kiinnittävät paljon huomioita tunteisiin ja kanssakäymiseen muiden ihmisten kanssa. He tekevät monia asioita samanaikaisesti eivätkä tee tarkkoja aikatauluja tehtävien suorittamiselle. Keskustelut ovat vilkkaita, sillä moniulotteiset ihmiset yrittävät puhua itse ja kuunnella muita samaan aikaan, eikä muiden puheen keskeyttämistäkään pidetä epäkohteliaana. Hiljaisuutta keskustelun aikana ei juuri siedetä. Moniulotteisina kansoina pidetään esimerkiksi ranskalaisia, espanjalaisia, arabeja ja monia Etelä-Amerikan kansoja. (Lewis 2005, 70; Lewis 1995, 33.)

Kolmas ryhmä ovat reaktiiviset ihmiset. He ovat kuuntelijoita. He seuraavat ensin, mitä vastapuoli tekee tai sanoo ja muodostavat oman näkemyksensä ja reaktionsa sen mukaan. Heitä voi pitää maailman parhaimpina kuuntelijoina, sillä he keskittyvät tarkasti siihen, mitä toinen sanoo, eivätkä juuri koskaan keskeytä muiden puhetta. Reaktiivisten ihmisten kommunikoinnissa pääpaino on sillä, miten asiat sanotaan ja jopa sillä, mitä jätetään sanomatta. (Lewis 1995, 39.) Reaktiiviset ihmiset sietävät hyvin hiljaisia taukoja keskustelujen lomassa, ja usein hiljaisuus toisen puheenvuoron jälkeen tarkoittaa sitä, että reaktiivinen ihminen arvostaa kuulemaansa ja haluaa antaa sille sopivan ja tarkoin harkitun vastauksen. Reaktiiviset ihmiset eivät useinkaan esitä omia mielipiteitään keskustelujen alussa, vaan kysyvät keskustelukumppaneiltaan lisäkysymyksiä heidän mielipiteestään saadakseen siitä mahdollisimman hyvän käsityksen. Reaktiivi-

set ihmiset ovat introverteja ja käyttävät hyvin hillittyä kehonkieltä. Japanilaiset ja kiinalaiset ovat hyviä esimerkkejä reaktiivisista kulttuureista. (Lewis 2005, 70–71.)

Kulttuurienvälisessä kommunikaatiossa tärkeintä on tiedostaa se, että kulttuurien välillä on eroavaisuuksia, ja että nämä erot johtavat viestien tulkitsemiseen jokaiselle luontaisen kontekstien kautta. Edward Hall jakaa kulttuurit kahteen eri kategoriaan sen perusteella, miten tärkeänä asiayhteydet nähdään keskusteluissa: korkean ja matalan kontekstin kulttuureihin. Korkean kontekstin kulttuureissa, joita kutsutaan myös suhdekeskeisiksi kulttuureiksi, kommunikaatio on hyvin epäsuoraa ja sisältää paljon sanattomia vihjeitä sekä viittauksia ympäröivään kontekstiin ja historiaan. Paljon painoarvoa asetetaan myös sille, mitä jätetään tarkoituksella sanomatta. Kommunikaatio on siis hyvin pidättyväistä. Korkean kontekstin kulttuureja ovat perinteisesti Kiina, Koillis- ja Kaakkois-Aasia, Intia ja Indonesia. Matalan kontekstin kulttuureissa eli asiakeskeisissä kulttuureissa sanojen tarkka merkitys on tärkeää ja sanoilla selitetään tarkasti se, mitä tarkoitetaan. Kommunikaatio on suoraa ja selkeää. Tällaisia kulttuureja ovat muun muassa Australia, Kanada, Amerikan Yhdysvallat ja läntinen Eurooppa. Kommunikointi näiden kahden ääripään kulttuurien välillä voi osoittautua vaikeaksi ja väärinymmärryksiä voi syntyä helposti, jos vastapuolen kulttuuritaustaa ei tunne etukäteen, sillä kulttuurilliset säännöt, toimintatavat ja odotukset ovat niin erilaisia. (Hall 1966, teoksessa Fisher-Yoshida & Geller 2009, 73–74.)

Sanaton kommunikointi eli kehonkieli muodostaa suuren osan kommunikoinnista. Eri asiantuntijoiden mukaan kaikesta kommunikoinnista sanallista viestintää on enintään vain viidesosa ja loppu muodostuu eleistä, ilmeistä ja muista fysiologisista ilmaisuista. Moniulotteisissa kulttuureissa kädet ja olkapäävät liikkuvat puhuessa aktiivisesti. Reaktiivisissa kulttuureissa taas saattaa vaikuttaa siltä, että kehonkieltä ei käytetä lainkaan, sillä se on hyvin hillittyä ja huomaamatonta. Yksiulotteisten kulttuurien kehonkieli asetuu näiden kahden välimaastoon. (Lewis 2005, 76–77, 80.)

On hyvä muistaa, että yhtä oikeaa tapaa kommunikoida ei ole olemassa. Tehokkaan tavan kommunikoida kansainvälisesti voi saavuttaa vain tiedostamalla vastapuolen kulttuuriin kuuluvat sävyt ja vivahteet ja mukauttamalla oma kommunikointi niihin. Se pelkästään ei kuitenkaan riitä, vaan samaan aikaan on annettava vastapuolelle mahdollisuus tehdä samoin. On myös muistettava, että ihmiset ovat yksilöitä, eivätkä saman kulttuurin edustajat suinkaan aina toimi samojen kulttuurisidonnaisten tapojen mukaan. Vuorovaikutustilanteissa on otettava huomioon myös jokaisen yksilölliset tavat

toimia. Kulttuuritekijät voivat kuitenkin antaa vihjeitä siitä, miten yksilöiden voi odottaa käyttäytyvän. (Fisher-Yoshida & Geller 2009, 72, 89.)

Erilaiset viestintätavat tulisi ottaa huomioon monikulttuurisessa työympäristössä. Erilaisilla viestintätavoilla on suuri vaikutus siihen, miten esimerkiksi esimieheen tai johtajaan suhtaudutaan. Monikulttuurisessa ympäristössä esimiesten on tunnistettava omat kulttuurisidonnaiset viestintätapansa, jotta ne voi jättää taka-alalle ja viestiä niin, että kaikki kuulijat ymmärtävät viestin niin kuin se on tarkoitettu. Keskusteltaessa vain yhtä kulttuurista edustavien henkilöiden kanssa voi viestiään tehostaa käyttämällä sille kulttuurille tyypillisiä viestintäkeinoja. Tällaisessa tapauksessa kohdekulttuurin kieli ja viestintätavat on kuitenkin tunnettava hyvin, jotta saa aikaan halutun vaikutuksen. Esimerkiksi latinalaisissa kulttuureissa käsien liikuttaminen puheen tahdissa tehostaa viestiä, kun taas japanilaisessa kulttuurissa liian intensiivinen silmiin katsominen tulkitaan tungettelevaksi. (Lewis 2005, 78–80.)

3.5 Vieraaseen kulttuuriin sopeutuminen

Vieraaseen kulttuuriin sopeutumisesta käytetään termiä akkulturaatio. Akkulturaatio tarkastelee sitä, miten yksilöt muuttuvat voidakseen elää rinnakkain muista kulttuureista peräisin olevien yksilöiden kanssa. Akkulturaatiota tapahtuu silloin, kun eri kulttuureista peräisin olevat ihmiset joutuvat suoraan tekemisiin toistensa kanssa, ja tämä kanssakäyminen muuttaa joko toista tai molempia kulttuureita. Osana akkulturaatiota pidetään sitä, että vieraaseen kulttuuriin sopeutujan ei tarvitse integroitua uuteen kulttuuriin kokonaan ja näin kadottaa täysin oma alkuperäinen kulttuurinsa. (Berry ym. 2011, 308.)

John Berryn näkemyksen mukaan yksilön akkulturaatioprosessiin vaikuttaa kaksi tekijää. Ensimmäinen tekijä on yksilön näkemys siitä, kuinka tärkeäksi hän kokee oman alkuperäisen kulttuuriperinteensä säilyttämisen. Toinen tekijä on yksilön kokemus siitä, kuinka tärkeää on olla kontaktissa uuden kulttuurin edustajien kanssa ja osallistua uuden yhteiskunnan toimintaan. Akkulturaatioprosessiin vaikuttavat vahvasti myös muut ihmisten persoonallisuuden piirteet. (Berry ym. 2011, 320–321.)

Vieraaseen kulttuuriin sopeutuminen on toisille vaikeampaa kuin toisille, ja monenlaiset tekijät vaikuttavat sopeutumisen onnistumiseen. Sopeutumisprosessissa voidaan usein havaita kolme eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa uudet asiat tuntuvat mielenkiin-

toisilta ja uuteen kulttuuriin muuttava on optimistinen. Toisessa vaiheessa uudet asiat alkavatkin tuntua hämmästyttäviltä, ärsyttäviltä ja liian erilaisilta omiin tottumuksiin nähden, ja sopeutuja saattaa turhautua. Kolmannessa vaiheessa uusien asioiden vastustus pienenee ja uuteen ympäristöön vähitellen tottuu, jolloin sopeutuminen voi lopulta onnistua. Sopeutumisprosessi ei kuitenkaan aina noudata tarkalleen näitä kolmea vaihetta, ja sopeutumiseen vaikuttavat lisäksi yksilölliset tekijät, kuten motivaatio, etukäteisoletukset, kulttuurierojen suuruus sekä arkielämän asioiden sujuvuus. (Lysgaard 1955, 45–51, teoksessa Schneider & Barsoux 2003, 188.)

Tärkeintä uuteen kulttuuriin sopeutumisen onnistumisessa on tunnistaa toisen vaiheen mukanaan tuomat ongelmat ja osata varautua niihin. Ongelmat ylittämällä sopeutuminen voi onnistua, mutta ne voivat myös kaataa koko prosessin, jos niiden vaikutukseen ei osaa varautua. Ongelmat ja kulttuurierot voivat tulla yllätyksenä etenkin silloin, kun lähtökulttuuri ja kohdekulttuuri ovat hyvin samantapaiset. Sopeutumisprosessin toisesta vaiheesta puhutaan usein kulttuurishokkina, joka yleensä aiheutuu pienistä kulttuurieroista, joita on hankala tunnistaa, ja jotka aiheuttavat nolostumista, koti-ikävää ja oman identiteetin kyseenalaistamista. (Schneider & Barsoux 2003, 188–189.)

Kulttuurishokin voi kuitenkin nähdä positiivisena asiana. Se osoittaa, että uuteen kulttuuriin muuttaja on aidosti kosketuksissa kohdekulttuurin kanssa, eikä elä eristäytyneenä omaan kulttuuriinsa uuden kulttuurin kustannuksella. Kulttuurishokki voi myös tuoda mukanaan motivaation ymmärtää kulttuurieroja ja voittaa niiden mukanaan tuomat ongelmat, jotta eläminen uudessa kulttuurissa helpottuisi. Pelkkä kulttuurieroille altistuminen ei kuitenkaan riitä, vaan erojen hyväksymisen eteen on tehtävä myös töitä. Tässä auttaa aktiivinen kanssakäyminen kohdekulttuurin ihmisten kanssa, jotta kulttuurierojen syyt ja syvemmät merkitykset voi ymmärtää. (Schneider & Barsoux 2003, 189.)

Berry on erotellut neljä erilaista akkulturaatiostrategiaa. Sulautumisstrategiassa yksilöt eivät halua juurikaan säilyttää omaa alkuperäistä kulttuuriperintöään sopeutuessaan uuteen kulttuuriin. He ovat tiiviissä kontaktissa uuden kulttuurin kanssa ja haluavat omaksua sen arvot, normit ja perinteet. Erottautumisstrategiassa yksilöt pitävät hyvin tärkeänä oman alkuperäisen kulttuurinsa säilyttämistä ja välttävät siksi kontaktia uuden kulttuurin edustajien kanssa. Yhdistymisstrategiassa yksilö haluaa säilyttää oman kulttuuriperintönsä, mutta olla silti päivittäisessä kanssakäymisessä myös uuden kulttuurin edustajien kanssa. Väheksyvässä strategiassa yksilö ei koe tärkeänä tai mahdollisena oman kulttuurinsa ylläpitämistä, mutta ei myöskään ole kiinnostunut olemaan kon-

taktissa toisen kulttuurin edustajien kanssa. Yksilöt voivat osittain valita sopeutumisensa vaikuttavan asenteensa itse, mutta joissain tilanteissa vallitsevan kulttuurin suhtautuminen muihin ihmisiin vaikuttaa myös sopeutumisstrategiaan. (Berry ym. 2011, 321–322.)

Sopeutumiseen vaikuttaa myös syy, minkä takia vieraaseen kulttuuriin on tultu. Aila Wallin jakaa maahanmuuton kolmeen eri kategoriaan maahantulon syyn perusteella: suhdepohjaiseen, työperäiseen sekä humanitaarisista syistä johtuvaan. Maahantulon syy vaikuttaa sekä maahanmuuttajan omaan motivaatioon sopeutua uuteen kulttuuriin että olemassa oleviin edellytyksiin. (Wallin 2013, 26–27.)

Suhdeperäisessä muutossa, joka voi tarkoittaa esimerkiksi avioitumista kohdekulttuurin kansalaisen kanssa, maahantulijalla on yleensä lähipiirissään uuteen kulttuuriin kuuluvia ihmisiä, jotka voivat auttaa sopeutumisessa. Kulttuuriin tulijan oma motivaatio on läheisten perhesuhteiden takia yleensä myös korkea. Työperäisessä muutossa oma halu sitoutua työskentelymaan kulttuuriin ei ole välttämättä niin korkea, jos työskentely ei sitä vaadi. Myös ulkoiset edellytykset sopeutumiselle voivat olla täysin uudesta työnantajasta riippuvaiset, eikä apua ole tarjolla ellei sitä osaa hakea itse. Humanitaarisista syistä uuteen kulttuuriin tulevan motivaatio sopeutua ei aina ole korkea, sillä vastaanottavaa maata ei välttämättä voi valita itse. Päällimmäisenä motivaationa voi olla omasta maasta pois pääseminen, mutta oman kulttuurin ylläpitäminen voidaan kokea tärkeäksi. (Wallin 2013, 27.)

On tärkeää muistaa, että vieraaseen kulttuuriin integroituminen on kaksisuuntainen prosessi, jossa tarvitaan myös niiden henkilöiden apua, joiden kulttuuriin yritetään integroitua. Valtaväestön on yritettävä ymmärtää sopeutumiseen liittyviä ongelmia ja mahdollisia väärinkäsityksiä ja yritettävä myös auttaa sopeutumisessa ja kielen oppimisessa. (Saari 2010, 79.) Ulkomaalaisen maahanmuuttajan voi helposti ajatella olevan monikulttuurisuuden asiantuntija. Maahanmuuttajat ovatkin usein oman kokemuksensa kautta nähneet kulttuurieroja ja ovat saattaneet perehtyäkin monikulttuurisuuteen, mutta se ei automaattisesti tee heistä asiantuntijoita eikä varsinkaan kaikkien kulttuurien tuntijoita. (Wallin 2013, 13.)

Vieraaseen kulttuuriin sopeutumisessa auttaa tutustuminen uuden kulttuurin tapoihin, arvoihin ja näkemyksiin. Toisen kulttuurin tunteminen auttaa ymmärtämään, miksi sen edustajat käyttäytyvät juuri niin kuin käyttäytyvät. Uuteen kulttuuriin sopeutumista hel-

pottavia tekijöitä ovat ihmissuhdetaidot, kielten osaaminen, kiinnostus kulttuureita kohtaan, epävarmuuden ja epäselvyyden sietokyky, joustavuus, kärsivällisyys, kunnioitus, itsetuntemus sekä huumorintaju. (Schneider & Barsoux 2003, 190–195.)

Omaa kulttuurillista näkökulmaansa voi laajentaa tiettyihin rajoihin asti asumalla toisessa kulttuurissa, opiskelemalla kieliä ja lukemalla kirjoja, jotka käsittelevät muun muassa muita kulttuureja, filosofiaa ja psykologiaa. Tärkeää monikulttuurisuuden saavuttamiseksi on myös muiden kulttuurien arvojen, uskomusten ja taitojen ymmärtäminen ja hyväksyminen, sekä toisesta kulttuurista tulevan henkilön maailmankuvan näkeminen hänen maantieteellisestä, historiallisesta ja filosofisesta näkökulmastaan. (Lewis 2005, 56.) Toiseen kulttuuriin sopeutumiseen vaikuttavat siis hyvin monet tekijät.

4 Suomalainen kulttuuri

4.1 Suomalaisen kulttuurin erityispiirteitä

Puhuttaessa suuresta joukosta ihmisiä on aina tehtävä yleistyksiä, jotka voivat kuulostaa stereotyyppisiltä. Suomalaisen kulttuurin erityispiirteitä tarkastellessa ja suomalaisten ominaisuuksista puhuttaessa on pidettävä mielessä, että läheskään kaikilla kulttuurin edustajilla ei välttämättä ole yleistyksissä käytettyjä piirteitä. Kulttuurilliset piirteet ovat kuitenkin näkyvissä enemmistön toiminnassa, jolloin voidaan puhua suomalaisen kulttuurin erityispiirteistä. Yleistyksen ei siis koske kaikkia, mutta koskevat tarpeeksi monia, jotta niiden voidaan katsoa ilmentävän suomalaista kulttuuria. (Lewis 2005, 191.)

Suomalainen kulttuuri on hyvin ainutlaatuinen eikä sillä ole läheisiä sukulaisia ainakaan maantieteellisesti katsoen. Kulttuurin arvot poikkeavat paljon monien muiden kulttuurien arvoista. Japanilaista kulttuuria pidetään joiltain osin samankaltaisena suomalaisen kulttuurin kanssa, mutta myös näiden kulttuurien väliltä löytyy eroja. (Lewis 2005, xvi; Lewis 1995, 36.)

Suomalaisen kulttuurin syntymiseen ovat vaikuttaneet vahvasti sekä maantieteellinen sijainti, historian suuret tapahtumat että Suomen ainutlaatuinen kieli. Pohjoinen sijainti näkyy suomalaisten luonteessa ja se on tehnyt suomalaisista päättäväisiä ja lannistu-

mattomia sekä luonut vahvan selviytymisvaiston. Suomalaisten ekologinen valveutuneisuus polveutuu karusta maaperästä ja luonnonvarojen vähyydestä. Historialliset tapahtumat ja erityisesti vieraiden valtioiden alaisuudessa vietetyt vuosisadat ovat vahvistaneet suomalaisen kulttuurin erityispiirteitä ja opettaneet suomalaisia arvostamaan omaa kulttuuriaan. (Lewis 2005, 21–22.)

Suomalaiset on perinteisesti nähty suvaitsevaisina, mutta pidättäytyvinä ja kulttuuriero- ja vierastavina ihmisinä. Richard Lewisin mukaan suomalaiset ovat nöyriä, rehellisiä, vaatimattomia, käytännöllisiä ja hiljaisia. Hänen mukaansa suomalaiset ovat individualisteja, mutta noudattavat silti lakeja ja sanovat, mitä tarkoittavat. Suomalaiset arvostavat faktatietoa ja toimivat vuorovaikutustilanteissa niin kuin itse katsovat parhaaksi eivätkä juuri välitä muiden mielipiteistä. (Lewis 2005, 3–4, 57, 75–76, 103.)

Perinteinen kuva suomalaisista on kuitenkin muuttumassa, eivätkä Lewisinkaan näkemykset enää pidä kaikilta osin paikkaansa. Nuoret sukupolvet ovat jo tottuneet kansainvälisyyteen ja viihtyvät paremmin globaalissa ympäristössä. Tämän on huomannut myös vuodesta 2009 Yhdysvaltain Suomen-suurlähettiläänä toiminut Bruce Oreck, joka Helsingin Sanomien haastattelussa joulukuussa 2014 toteaa, että suomalaisissa nuorissa on säpinää. Oreckin mukaan hän ei tiennyt Suomeen tullessaan Suomesta muuta kuin sen, mitä oli lukemalla ja kuulemalla oppinut. Alkuperäinen käsitys on kuitenkin osoittautunut vääräksi. Oreckin mielestä suomalaisilla on itseluottamusta ja vahvuuksia, joilla pärjää hyvin globaalissa ympäristössä, mutta jostain syystä suomalaiset itse eivät vielä usko niihin. Oreck huomauttaa kuitenkin, että suomalaiset opiskelijat ovat aivan erilaisia kuin vanhemmat sukupolvet. Hänen mukaansa alle 30-vuotiaissa on sellaista lahjakkuutta ja itsevarmuutta, jota ei vanhemmissa ihmisissä näe. Käynnissä on suuri muutos, joka saadaan aikaan nuorten aktiivisuudella, itseluottamuksella ja ulospäinsuuntautuneisuudella. (Mykkänen 2014, C4.)

Vuonna 2010 julkaistun Suomen maabrändivaltuuskunnan loppuraportin mukaan suomalaiset ovat luotettavia, luovia, epäkonventionaalisia, epähierarkkisia, taitavia yhteispelaajia, tasa-arvoisia ja aitoja. Suomalaisten suurin vahvuus on ratkaisukeskeinen tapa suhtautua ongelmiin. Raportissa todetaan myös, että Suomea ei tunneta kovin hyvin maantieteellisen lähiympäristömme ja muun toimintaympäristömme ulkopuolella, mutta ne mielikuvat, mitä Suomesta ja suomalaisista maailmalla on, ovat pääasiassa positiivisia. Myös maabrändiraportissa todetaan, että suomalaisten täytyy itse alkaa

uskoa näihin vahvuuksiinsa ja kertoa ne myös muulle maailmalle. (Isokangas ym. 2010, 3, 9, 11, 23, 41, 47.)

Geert Hofsteden dimensiotutkimuksen (ks. luku 3.2.1) mukaan Suomessa valtaetäisyys on alhainen ja Suomi on individualistinen yhteiskunta. Tutkimuksen mukaan suomalaiset arvostavat vapaamuotoista sosiaalista verkostoa, jossa yksilöiden oletetaan pitävän huolta vain itsestään ja välittömästä perheestään. Yksityisyys on Suomessa hyvin arvostettua. (The Hofstede Centre.)

Suomi on Hofsteden mukaan feminiininen yhteiskunta. Hänen mukaansa feminiinisissä yhteiskunnissa arvostetaan elämänlaatua enemmän kuin kilpailua, saavutuksia ja menestystä. Suomessa korkea elämänlaatu kertoo menestyksestä, ja työtä tehdään elämänlaadun parantamiseksi. Suomalaiset arvostavat yhdenvertaisuutta ja joukosta erottumista ei katsota hyvällä. (The Hofstede Centre.)

Suomalaisten epävarmuuden välttäminen on Hofsteden mukaan korkeaa. Tällaisissa yhteiskunnissa ylläpidetään joustamattomia uskomuksia ja siedetään huonosti sääntöjen vastaista käyttäytymistä ja ideoita. Säännöt ovat tärkeitä ja ihmisillä on tunneperäinen tarve noudattaa niitä. (The Hofstede Centre.)

Suomalaisen yhteiskunnan toimivuus on huomioitu useasti myös maailmalla. Amerikkalainen Newsweek-viikkolehti nimesi vuonna 2010 tekemässään vertailussa Suomen maailman parhaaksi maaksi asua. Vertailukohtia olivat koulutus, terveys, elämänlaatu, taloudellinen vire ja poliittinen ympäristö. (Newsweek 2010.) Myös saksalainen Bild-lehti jatkoi Suomen erinomaisuuden analysointia ja totesi, että Suomi on hyvinvoinnin ihmemaata (YLE Uutiset 2010).

Richard Lewisin mukaan neljä suurinta Suomeen sopeutumista vaikeuttavaa tekijää ovat korkeat elinkustannukset, vaikea kieli, lasten koulut sekä ilmasto. Näistä neljästä koulut ja ilmasto vaikeuttavat sopeutumista eniten, sillä korkeita elinkustannuksia taustoittavat korkeat palkat ja suomen kielen osaamisen tarvetta vähentää se, että suomalaiset puhuvat hyvin englantia. (Lewis 2005, 112.) Silti myös Nicole Saari nostaa esiin kommunikaatio-ongelmat Suomeen sopeutumisen esteenä (Saari 2010, 79).

4.2 Kieli ja viestintä

Suomen kieli kuuluu uralilaisiin kieliin, joista yhä puhutaan noin kahtakymmentä. Suomen lisäksi tunnetuimmat uralilaiset kielet ovat viro ja unkari. Suomen kielessä on monia muun muassa indoeurooppalaisille ja slaavilaisille kielille tuntemattomia muotoja, rakenteita ja käsitteitä. Richard Lewisin mukaan suomen kielen monimutkaisen ja ainutlaatuisen rakenteen ansiosta suomalaiset ajattelevat syvällisemmin kuin monet muut kansat. Suomalaisilla on kielensä monimutkaisten rakenteiden ansiosta rikkaamat mahdollisuudet ilmaista itseään kuin monilla muilla. (Lewis 2005, 50–51.)

Lewis näkee suomalaiset reaktiivisina kommunikoijina, vaikka viestintätavoissa on myös yksiulotteisia piirteitä. Reaktiivisten suomalaisten voi olla vaikea tulla toimeen kahden muun kommunikointiryhmän kanssa, sillä kumpikaan niistä ei täysin ymmärrä reaktiivisia kommunikointitapoja. Sekä yksiulotteisissa että moniulotteisissa kulttuureissa kommunikointi perustuu erityylisiin dialogeihin, kun taas reaktiivisissa kulttuureissa keskustelu nähdään monologina, johon vastapuoli vastaa omalla monologillaan. Reaktiivisille kulttuureille tyypillisesti suomalaiset antavat mielellään muiden puhua ensin ja vastaavat puheeseen vasta huolellisen harkinnan jälkeen. Tämä voi aiheuttaa hämmennystä ja jopa kiusaantuneisuutta toisenlaiseen keskustelukulttuuriin tottuneissa ihmisissä. (Lewis 2005, 71–74.)

Suomalaisten yksiulotteiset piirteet tulevat esiin myös keskustelujen sisällössä. Keskusteluissa keskitytään faktoihin, eikä aiheesta haluta poiketa turhanpäiväisyyksiin tai ääneen ajatteluun. Uskottavuus saavutetaan tarkoilla ja oikeilla tiedoilla. Keskusteluissa on tärkeää kiinnittää huomiota enemmän siihen, mitä sanotaan kuin siihen, kuka tai miten puhutaan. Suomalaiset ovat yleensä epämuodollisia ja käyttävät etunimiä keskusteluissa. (Lewis 2005, 139–140.)

Hofsteden tulkinnan mukaan alhainen valtaetäisyys kertoo siitä, että suomalaisten kommunikaatio on suoraa ja osallistavaa. (The Hofstede Centre.) Nämä piirteet ovat osaltaan luoneet suomalaisille perinteisen maineen heikkoina kommunikoijina, mutta kommunikointitavoissa on myös vahvuuksia, joita ovat muun muassa arvot sekä käyttäytymistavat. Suomalaiset osaavat myös puhua kieliä, heillä on hyvät organisointitaidot ja he ovat täsmällisiä ja suunnitelmallisia (Lewis 2005, 67, 82).

Suomalainen kommunikointitapa on sekoitus länsimaisia ja aasialaisia vaikutteita. Suomalaisten mielipiteet ja arvot tulevat lännestä, mutta tapa ilmaista itseään muistuttaa aasialaista. Länsimaiset arvot, kuten demokratia, yhdenvertaisuus, työmoraali ja hyvä käytös ovat ehdottomasti suomalaisten vahvuuksia, mutta ne hukkuvat helposti aasialaisissa kulttuureissa tyypillisen epäröivän, kunnioittavan ja hillityn puhutavan taakse. Heikkoudet viestintätavoissa saattavat estää halutun viestin kulkemisen kuulijalle. (Lewis 2005, 67–68.)

Richard Wilkins ja Pekka Isotalus esittävät kirjassaan *Speech Culture in Finland*, että suomalainen kommunikointitapa on muuttumassa ja vanhat stereotypiat suomalaisista hiljaisina kuuntelijoina eivät välttämättä pidä enää paikkaansa. Muutos on lähtenyt käyntiin Euroopan unioniin liittymisen jälkeen, kun media on kansainvälistynyt, kaupungistuminen on vahvistunut ja kaupungit ovat kasvaneet. Muuttuneet kommunikointitavat tulevat esiin etenkin nuorten kohdalla, jotka pitävät itseään aikaisempia sukupolvia parempina kommunikoijina. (Wilkins & Isotalus 2009, 6–7.)

Suomalaisessa kulttuurissa kehonkieli on hillittyä, mutta muodostaa silti suuren osan koko kommunikoinnista. Suomalaisten sanaton viestintä voi jäädä kulttuuriin totuttomalta aluksi jopa huomaamatta, koska se on niin hienovaraista. Myöskään suomalaisten katsekontakti ei ole niin vahva kuin esimerkiksi moniulotteisissa kulttuureissa. Katsekontakti otetaan esittäytyessä sekä keskustelun alussa, mutta etenkin oman puheenvuoron aikana suomalainen katsoo helposti kuulijasta pois päin. Ero on huomattava verrattuna kulttuureihin, joissa valtaetäisyys ihmisten välillä on suuri. Niissä kulttuureissa puhuja säilyttää katsekontaktin kuulijaansa koko ajan. (Lewis 2005, 76–78.)

4.3 Suomalainen työkulttuuri

Hofsteden dimensioissa Suomi sijoittuu asteikon alapäähän valtaetäisyydessä. Tämä tarkoittaa sitä, että suomalaiset ovat työelämässä itsenäisiä, hierarkiaa käytetään vain asioiden selkeyttämiseen, yhtäläisiä oikeuksia kannatetaan, esimiehet ovat helposti tavoitettavissa ja lähestyttävissä ja johtamistyyli antaa valtuuksia alaisille. Suomalaisissa työyhteisöissä valta on hajautettu monille ihmisille ja työt tehdään yhteistyönä tiimien kesken. (The Hofstede Centre.)

Suomalaisten kommunikointityyli ja etenkin vähäpuheisuus näkyvät myös suomalaisessa johtamistavassa. Vaikka esimiehet toki puhuvat alaisensa kanssa, he luottavat

johtamisessa mieluummin tekoihin kuin sanoihin. Tämän vuoksi suomalaiset saavat paljon aikaan työelämässä. Suomalaiset johtajat johtavat esimerkillään ja osaavat yhdistää sopivasti autoritaarista ja konsultoivaa johtamistyyliä. Vaikka suomalaiset saatavat aluksi vaikuttaa jäykiltä, suomalainen työkulttuuri on kuitenkin vapaata. Sitä eivät rajoita turhat ohjeet, järjestelmät tai hierarkiatasot, ja byrokratia pyritään pitämään mahdollisimman pienenä. (Lewis 2005, 97, 112.)

Suomalaisten aikakäsitys on lähes kokonaan yksiulotteinen. He sijoittavat tehtävät tärkeysjärjestykseen ja suorittavat ne yksi kerrallaan tämän järjestyksen mukaan. Suomalaisten työpäivän rytmi poikkeaa monista muista maista. Suomessa töihin tullaan aikaisin ja töistä myös lähdetään aikaisin. Lounastauot ovat lyhyitä, ja työaika käytetään tehokkaasti töiden tekemiseen. Suomalaiset ovat myös tottuneet pitkiin ja säännöllisiin vuosilomiin, joista ei haluta tinkiä. (Lewis 2005, 155.)

Feminiinisten piirteiden takia suomalaisessa työkulttuurissa konfliktit ratkaistaan neuvottelemalla ja kompromisseilla. Työntekijät pitävät parhaimpina palkitsemiskeinoina vapaa-aikaa ja joustavuutta, ja hyvinvointi on tärkeä osa työelämässä viihtymistä. Hyvällä esimiehellä on myös feminiinisiä piirteitä kuten tuen antaminen ja päätöksentekoon osallistaminen. (The Hofstede Centre.)

Koska suomalaiset pyrkivät helposti välttämään epävarmuutta työelämässä, ihmisillä on sisäinen tarve työskennellä ahkerasti ja olla kiireisiä. Aika on rahaa, ja täsmällisyys on hyve, jota odotetaan myös muilta. Innovaatioiden luominen voi olla työlästä, sillä suomalaiset arvostavat työelämässä turvallisuutta ja pysyvyyttä. (The Hofstede Centre.)

Suomen korkean individualismin takia työnantajan ja työntekijän välinen suhde perustuu sopimukseen, josta molemmat hyötyvät jollakin tavalla. Yksilön korkean arvostuksen takia palkkaus- ja ylentämisspäätökset perustuvat saavutuksiin ja johtamisessa keskitytään yksilöiden johtamiseen. (The Hofstede Centre.) Suomalaiset luottavat omaan osaamiseensa ja omiin mielipiteisiinsä, ja niiden manipulointia ei katsota hyvällä. Suomalaiset eivät myöskään pidä liian tiukoista ohjeista eivätkä työnteon valvonnasta, mikä on hyvä ottaa huomioon työelämässä. (Lewis 2005, 154.)

Myös Suomen maabrändivaltuuskunnan puheenjohtajana toiminut Jorma Ollila näkee luottamuksen suurena tekijänä suomalaisten tekemisessä. Hänen mukaansa suoma-

lainen kulttuuri nojaa luottamukseen. Myös hän korostaa maabrändivaltuuskunnan lopuraportin mainitsemaa suomalaisen kulttuurin toimivuutta. Hänen mukaansa se näkyy työelämässä suomalaisten pragmaattisena tapana hoitaa asiat. (Rajalahti 2010, 24.)

5 Kansainvälisessä työympäristössä toimiminen

5.1 Kansainvälisen työympäristön erityispiirteet

Kansainvälisellä työympäristöllä tarkoitetaan sellaista työyhteisöä, jossa työntekijät edustavat useita eri kulttuureita. Työyhteisön peruspilarit saattavat rakentua sen maan kulttuurille, jossa organisaatio sijaitsee, mutta yhteisön toimintaan vaikuttavat vahvasti kaikkien niiden kulttuurien ominaispiirteet, jotka ovat yhteisössä edustettuina. (Schneider & Barsoux 2003, 217.)

Nykymaailman jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä on tärkeää, että työympäristöä ja toimintamalleja voidaan muuttaa tarpeen vaatiessa nopeastikin. Hierarkkinen ja byrokraattinen organisaatiomalli ei enää toimi, ja tämä on tärkeää huomioida etenkin kansainvälisessä työympäristössä. Työympäristön ilmapiirin on tuettava vuorovaikutteisuutta sekä johtajien että työntekijöiden välillä, ja johtajien on oltava avoimia erilaisille mielipiteille. (Österberg 2009, 161.)

Monikulttuuristen työyhteisöjen etuna on kulttuurierojen toimintaan tuoma joustavuus. Kulttuurierot usein pakottavat organisaatiot luomaan itselleen toimintatavat, joiden mukaan hyvinkin heterogeeninen joukko ihmisiä voi toimia. Nämä joustavat toimintatavat auttavat organisaatioita vastaamaan nopeasti muuttuvan ja välillä kaoottisenkin maailman vaatimuksiin. Monikulttuurisissa organisaatioissa on luonnostaan erilaisia näkökulmia ja niissä on pakko osata myös johtaa monitulkintaisia tilanteita, jolloin mukautuminen muuttuvaan maailmanmenoon on nopeampaa ja kivuttomampaa. Toimintatapojen nopea muuttaminen onnistuu usein helposti myös siksi, että monikulttuurisessa ympäristössä yhtä oikeaa toimintatapaa ei koskaan pystytä yksiselitteisesti määrittelemään. (Schneider & Barsoux 2003, 280.)

Jotta monikulttuurisessa ympäristössä voi oppia toimimaan, täytyy olla tietoinen omasta kulttuurillisesta taustastaan. Tämän itsetuntemuksen ansioista voi analysoida oman kulttuurin suhdetta muihin kulttuureihin, arvioida oman kommunikaation vaikutusta ja

kehittää itselleen parhaan strategian kulttuurieroihin suhtautumiselle. Monikulttuurisessa ympäristössä toimiminen edellyttää sen hyväksymistä, että jotain uutta voi oppia jatkuvasti. Oppiminen tapahtuu havaintojen, keskustelujen, haastattelujen, ongelmien tunnistamisen sekä kulttuuriarvojen ja -normien tunnistamisen avulla. (Schneider & Barsoux 2003, 281.)

Kulttuurierojen johtamiseen on useita erilaisia lähtökohtia. Erot voi joko jättää huomiotta, niitä voi minimoida tai niitä voi käyttää hyödyksi. Kun strategiana on kulttuurierojen huomioimatta jättäminen, niiden ei katsota vaikuttavan liiketoimintaan, vaan johtamistyyllillä, ammattinimikkeellä ja taloudellisella ja teknologisella kehitymisellä katsotaan olevan suurempi merkitys ihmisten toimintaan. Konfliktien syiden katsotaan löytyvän asiayhteyksistä, organisaation rakenteista sekä politiikasta, ei kulttuuritaustoista. Kulttuurierojen vaikutusten minimointi taas johtuu siitä, että erojen nähdään aiheuttavan ainoastaan ongelmia. Tässä lähestymistavassa organisaatioissa pyritään yleensä luomaan kaikille yhteinen organisaatiokulttuuri, joka häivyttää kulttuurierot ja pyrkii ohjaamaan työntekijöiden käytöstä samankaltaiseksi taustoista huolimatta. Lähestymistavan ongelma on kuitenkin se, että usein organisaatiokulttuurin arvot pohjautuvat johonkin jo olemassa olevaan kansalliseen kulttuuriin, jonka vuoksi sen laajentaminen monikulttuurisiin työyhteisöihin voi aiheuttaa ongelmia. Kulttuurierojen hyödyntämisellä liiketoiminnassa pyritään innovaatioiden lisäämiseen, mutta se onnistuu vain, jos kulttuurierot ja niiden vahvuudet tunnistetaan. Erojen hyödyntäminen voi lisätä organisaation kilpailuetua, jos eri kulttuurien parhaat puolet onnistutaan yhdistämään toimivaksi kokonaisuudeksi. (Schneider & Barsoux 2003, 253–279.)

Kuten mihin tahansa muuhunkin työympäristöön, myös kansainväliseen työyhteisöön sopeutumisessa auttaa laadukas perehdyttäminen. Perehdyttäminen hyödyttää uuteen yhteisöön sopeutujan lisäksi myös yhteisön vanhoja jäseniä, sillä se auttaa säilyttämään yhteisön toimintakyvyn myös muutostilanteessa. Perehdyttämisen hyötyjä ovat muun muassa työtehtävien nopea oppiminen, kokonaisuuden hahmottaminen, työs-kentelymotivaation säilyttäminen, virheiden välttäminen, toisiin työntekijöihin ja talon tapoihin tutustuminen ja tulosten nopeampi saavuttaminen. (Kupias & Peltola 2014.) Monikulttuurisessa työympäristössä perehdytyksessä korostuvat etenkin kulttuurierot viestinnässä sekä sen varmistaminen, että perehdytyksessä jaettu tieto todella ymmärretään oikein (Lahti 2014, 90, 221).

Kansainvälisessä työympäristössä toimiessa on tärkeää muistaa, että pelkkä vierasmaailmaan työskentelyyn integroituminen ei riitä, vaan yksilön on kokonaisvaltaista hyvinvointia kokeakseen integroiduttava myös ympäröivään yhteiskuntaan. (Berry ym. 2011, 327–328.)

5.2 Kansainvälisen johtajan vaatimukset

Esimies ja organisaation johtamistyyli vaikuttavat huomattavasti henkilöstön motivaatioon ja työtyytyväisyyteen ja sitä kautta organisaation toiminnan onnistumiseen. Pelkkä liiketoiminnan johtaminen ei riitä, vaan esimiehen on kyettävä johtamaan myös ihmisiä. Esimiehen on osattava johtaa sekä ryhmiä että yksittäisiä työntekijöitä. Kaikki ihmiset ovat erilaisia, ja esimiehen on siksi tunnettava yksilöllisesti heidän arvonsa, asenteensa ja motivaatiotekijänsä. Ryhmiä johdettaessa on tunnettava ryhmädynamiikkaa sekä tiimityöskentelyn vaatimuksia. Esimiestyöhön kuuluu tämän lisäksi myös prosessien johtamista, päätöksentekoa sekä erilaisten konfliktien ratkaisemista. Esimiehen johtamistapa vaikuttaa suoraan työyhteisön toimintaan, ilmapiiriin ja työntekijöiden hyvinvointiin. (Österberg 2009, 113–114.)

Kansainvälinen ilmapiiri luo lisähaasteita myös esimiestyölle. Kansainvälisessä ympäristössä esimiesten on osattava toimia hyvin erilaisista lähtökohdista tulevien ihmisten kanssa. Ei kuitenkaan riitä, että esimies osaa johtaa itsensä kanssa erilaisia ihmisiä, vaan hänen on osattava johtaa myös keskenään erilaisia alaisiaan. Useiden kulttuureiden vaikutukselle altistumista tapahtuu monikulttuurisissa työyhteisöissä jatkuvasti ja eri kulttuurien vaikutus työskentelyyn on otettava huomioon kaikessa päätöksenteossa. Kansainvälisen johtajan on pystyttävä myös kommunikoimaan kaikkien alaistensa kanssa riippumatta siitä, mistä kulttuurista he ovat lähtöisin. Johtajan on tunnettava kommunikointityyleihin vaikuttavat asiat ja tunnustettava niiden vaikutus paitsi omassa myös muiden viestinnässä. Johtajan on mahdollistettava yhteisymmärryksen syntyminen missä tahansa tilanteessa. (Fisher-Yoshida & Geller 2009, 82; Schneider & Barsoux 2003, 196.)

Kansainvälisen johtajan haasteena on löytää ne vaikuttamistavat, joiden avulla hän voi johtaa alaisiaan parhaiten. Jokaiseen alaiseen on osattava vaikuttaa heille parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehen on tunnistettava kannattaako alaisia johtaa antamalla suoria ohjeita vai näyttämällä esimerkkiä ja johtamalla auktoriteetillaan. (Moran & Harris & Moran 2011, 26.)

Johtajalla on käytössään monia eri kommunikointitapoja riippumatta siitä, mistä kulttuurista hän on lähtöisin. Tilannetta ja keskustelukumppaniaan arvioimalla kansainvälisen johtajan on tunnistettava, kannattaako hänen noudattaa keskustelemaa vai dialogimaista kommunikointitapaa. Keskusteleavassa kommunikoinnissa kaikkien mielipiteet tulevat kuulluiksi, mutta kontrolloidulla tavalla. Tavoitteena on löytää keskustelijoiden ehdotuksista paras sen perusteella, kenellä on vahvimmat perustelut mielipiteilleen. Dialogissa taas pyritään siihen, että keskustelun osapuolten näkemyksistä koostetaan yhdessä paras mahdollinen vaihtoehto, jonka syntyyn kaikki ovat päässeet vaikuttamaan omilla vahvuuksillaan. Joissain tilanteissa johtajan on otettava vastuu päätöksistä täysin itselleen ja käytettävä johtamisen työkaluna suoria käskyjä. (Fisher-Yoshida & Geller 2009, 82–84.)

Kulttuurienvälistä kommunikointia tarvitsevat kuitenkin kaikki monikulttuurisissa yhteisöissä työskentelevät, eivät ainoastaan johtajat. Kansainvälisen johtajankaan ei tarvitse olla täydellinen kommunikoija onnistuakseen tehtävissään, mutta hänen on pystyttävä näyttämään, että hän pyrkii kohti onnistunutta kommunikaatiota oppimillaan välineillä. Johtajien on tärkeää näyttää esimerkkiä onnistuneen kommunikaation tavoittelemisessa. (Fisher-Yoshida & Geller 2009, 68, 85.)

Helpottaakseen työskentelyään monikulttuurisessa ympäristössä esimiehen on hyvä oppia yleisluonteinen suhtautuminen kulttuureihin. Tämä tarkoittaa sitä, että sen sijaan, että esimies tuntisi tarkasti kaikkien alaistensa kulttuurisidonnaiset tavat ja tottumukset, hän osaa tunnistaa alaistensa käytöksestä ne piirteet, joihin heidän kulttuurinsa vaikuttaa. Tämän näkemyksen mukaan esimiehen on tärkeää tiedostaa, mihin toimintatapoihin ja näkemyksiin kulttuurierot voivat vaikuttaa, ja millaiseen toimintaan erilaisilla kulttuuritaustoilla ei ole juurikaan merkitystä. (Schneider & Barsoux 2003, 198.) Tässä onnistuu parhaiten, jos osaa kuunnella vastapuolen viestiä, haluaa aidosti ymmärtää toisen sanoman, osaa pukea omat ajatuksensa oikeiksi sanoiksi ja osaa asettaa itsensä toisen asemaan keskustelussa, vaikka olisikin eri mieltä esitettyjen ajatusten kanssa (Fisher-Yoshida & Geller 2009, 84).

6 Kyselytutkimus tohtorikoulutettaville

6.1 Kyselyn taustatiedot

Kansainvälisten tohtorikoulutettavien sopeutumista tutkittiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Työssä päädyttiin käyttämään määrällistä tutkimusmenetelmää, sillä kulttuuritausta ja kulttuurierot vaikuttavat vieraaseen kulttuuriin sopeutumiseen paljon, ja kansainvälisten tohtorikoulutettavien edustamien eri kulttuurien määrä FIMMissä on niin suuri, että yksittäisillä haastatteluilla ei olisi saatu kokonaiskuvaa kaikkien eri kulttuurien edustajien sopeutumisesta. Määrällisellä kyselytutkimuksella mahdollistettiin kaikkien kulttuurien huomioiminen tutkimustuloksissa.

Määrällinen kyselytutkimus toteutettiin e-lomakkeella. Kysely oli avoinna viiden viikon ajan kesä- ja heinäkuussa 2014. Pyyntö vastata kyselyyn lähetettiin sekä kansainvälisille että suomalaisille tohtorikoulutettaville työsähköpostin välityksellä. Kysymyksiä oli enemmän kansainvälisille kuin suomalaisille tohtorikoulutettaville, sillä suomalaisten vastauksia haluttiin käyttää vertailuryhmänä vain työtyytyväisyyteen liittyvissä kysymyksissä. Suomalaiseen kulttuuriin ja siihen sopeutumiseen liittyvät kysymykset eivät näkyneet suomalaisille vastaajille.

Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena eli pyyntö vastata kyselyyn lähetettiin kaikille tutkittavan joukon jäsenille. Kokonaistutkimus on tarkoituksenmukainen silloin, kun perusjoukko on pieni tai jos mitattava ominaisuus vaihtelee suuresti (Heikkilä 2010, 33). Tässä tutkimuksessa nämä molemmat kriteerit täyttyivät.

Kansainvälisiä tohtorikoulutettavia on FIMMissä yhteensä 27, joista 20 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti oli siis hyvä, 74,1 %. 32 suomalaisesta tohtorikoulutettavasta vain kahdeksan täytti kyselylomakkeen, joten suomalaisten vastauksia ei voitu yleistää koskemaan koko joukkoa. Ne antavat FIMMille kuitenkin joitain viitteitä suomalaisten tohtorikoulutettavien mielipiteistä FIMMissä työskentelyyn liittyvissä kysymyksissä. Suomalaisten tohtorikoulutettavien vastauksia ei ole käsitelty tässä työssä, sillä vastausprosentti oli liian pieni vertausryhmänä käytettäväksi. Työn kuvaajissa on esitetty vain kansainvälisten tohtorikoulutettavien vastaukset.

Kaikista vastanneista kansainvälisistä tohtorikoulutettavista miehiä oli kolmetoista ja naisia seitsemän. Vastanneista tohtorikoulutettavista yhdeksän on kotoisin Euroopasta, kymmenen Aasiasta ja yksi Afrikasta. Kyselyssä ei kysytty tohtorikoulutettavien kotimaata, mutta FIMMin kansainväliset tohtorikoulutettavat ovat kotoisin Venäjältä, Puolasta, Saksasta, Italiasta, Alankomaista, Makedoniasta, Intiasta, Nepalista, Pakistanista, Bangladeshista, Kiinasta ja Ugandasta. Vastausten analysoinnissa tohtorikoulutettavat jaettiin kahteen ryhmään kotimaansa perusteella: eurooppalaisiin tohtorikoulutettaviin ja Euroopan ulkopuolisiin tohtorikoulutettaviin.

Kyselyn avulla selvitettiin kansainvälisten tohtorikoulutettavien kokemuksia Suomessa asumisen ja työskentelyn lähtökohdista, verkostoista, kolmesta ensimmäisestä kuu-kaudesta Suomessa ja FIMMissä, Suomessa asumisesta, FIMMissä työskentelystä sekä esimiesten toiminnasta. Vastausten analysoinnissa käytettiin SPSS-ohjelmaa, jonka avulla muuttujat kuvattiin kuvioina ja niiden välisiä yhteyksiä tutkittiin tarkemmin.

7 Lopuksi

7.1 Johtopäätökset

7.1.1 Työn tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia sitä, miten kansainväliset tohtorikoulutettavat ovat sopeutuneet Suomen molekyyliääketieteen instituutti FIMMiin. Tavoitteena oli tunnistaa myös sopeutumiseen myönteisesti ja kielteisesti vaikuttavat tekijät, jotta niiden vaikutukseen voidaan varautua etukäteen, ja jotta FIMM voi tarvittaessa tukea tohtorikoulutettavia heidän sopeutumisprosessissaan.

Työn viitekehyksessä käsiteltiin kulttuurin laajaa käsitettä, kulttuurieroja ja niiden vaikutusta ihmisten väliseen kanssakäymiseen, suomalaisen kulttuurin ja etenkin suomalaisen työkulttuurin erityispiirteitä, vieraaseen kulttuuriin sopeutumista sekä kansainvälisen työyhteisön johtamista. Teoriatausta luo ymmärrystä sille, miten monet asiat vaikuttavat uuteen kulttuuriin sopeutumiseen.

Kansainvälisille tohtorikoulutettaville tehdyn kyselytutkimuksen avulla saatiin selville heidän mielipiteensä FIMMissä työskentelemisestä ja Suomessa asumisesta. Vastauksista saatiin myös kokonaiskuva siitä, miten hyvin kansainväliset tohtorikoulutettavat kokevat sopeutuneensa FIMMiin, ja missä asioissa he olisivat tarvinneet eniten tukea.

7.1.2 Ovatko kansainväliset tohtorikoulutettavat sopeutuneet FIMMiin?

Kokonaisuudessaan tohtorikoulutettavien voidaan katsoa sopeutuneen FIMMiin hyvin, mutta vaikeuksiakin heillä on ollut. Kaikkein tyytyväisimpiä tohtorikoulutettavat ovat FIMMiin työpaikkana. Instituutin ilmapiiriä, kansainvälistä ympäristöä ja korkealuokkaisuutta tutkimusta kehuttiin paljon. Useita opiskelijoita oli vetänyt Suomeen nimenomaan mielenkiintoinen tutkimus ja sen mahdollistava huippuluokkainen infrastruktuuri. Vain harvat opiskelijoista olivat valinneet Suomen työskentelymaaksi sen kulttuurin tai Suomessa vallitsevien olosuhteiden takia.

Jo yksin väittämään ”FIMMissä työskentely on mielestäni mukavaa” tulleiden positiivisten vastausten määrä kertoo siitä, että tohtorikoulutettavat ovat sopeutuneet instituuttiin

hyvin. Kahdestakymmenestä vastaajasta 16 oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Kaksi vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, ja vain kaksi vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä. Tämä kertoo siitä, että tohtorikoulutettavien tyytyväisyys FIMMissä työskenteelyyn on huipputasolla. Työnteko voi tuntua mukavalta yleensä vain silloin, jos työskentelyn taustalla olevat asiat ovat kunnossa ja sopeutuminen työyhteisöön on onnistunut.

Tarkasteltaessa FIMMiin sopeutumista on tärkeää muistaa se, että myös Suomeen sopeutuminen vaikuttaa kansainvälisten tohtorikoulutettavien kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Tohtorikoulutettavat kokivat, että Suomessa asuminen on helppoa, mutta he eivät kokeneet integroituneensa suomalaiseen yhteiskuntaan yhtä vahvasti kuin työyhteisöönsä.

7.1.3 Myönteiset tekijät sopeutumisprosessissa

Sopeutumista edistävästä tekijöistä vahvimmin nousi esille FIMMin ilmapiiri. Instituutissa työskentelevät ihmiset ovat vastaajien mielestä avoimia, suvaitsevaisia ja auttavaisia. Kaikkien työntekijöiden kansainvälisiä toimintaedellytyksiä keuhuttiin paljon ja niiden katsottiin auttaneen työyhteisöön sopeutumisessa. Ne, jotka olivat kokeneet sopeutumisessa ongelmia, olivat saaneet ongelmiinsa apua juuri FIMMissä työskenteleviltä ihmisiltä.

Sopeutumista ovat edistäneet myös vahvat verkostot. Kyselyssä selvitettiin erikseen ammatillisen verkoston ja henkilökohtaisen sosiaalisen verkoston merkitystä sopeutumiseen. Molemmat verkostot nähtiin tärkeinä, mutta etenkin vahva ammatillinen verkosto oli auttanut FIMMiin sopeutumisessa. Verkostoitumista sekä tutkimusta tekevien että muilla aloilla työskentelevien ihmisten kanssa pidettiin edellytyksenä sopeutumiselle.

FIMMin järjestämät erilaiset tapahtumat ovat auttaneet sopeutumisessa. Etenkin interaktiivisia tapahtumia, joissa pääsee laajentamaan omia verkostojaan, pidettiin tärkeinä. Tapahtumista keuhuttiin erityisesti niitä, joissa työntekijät pääsevät keskustelemaan keskenään vapaasti ja luomaan yhteishenkeä työasioiden ulkopuolella. Kuitenkin myös tieteellisiä tapahtumia arvostettiin niiden tutkimukselle tuovan lisäarvon takia.

Vastauksissa korostui myös tohtorikoulutettavien oma aktiivisuus sopeutumisen edistämässä. Oli mukavaa huomata, että tohtorikoulutettavat eivät odota FIMMin tekevän

heidän puolestaan kaikkea, vaan he ymmärtävät oman aloitteellisuutensa roolinsa uuteen ympäristöön sopeutumisessa.

Kyselyn avulla selvitettiin myös kulttuuriin tutustumisen, perehdyttämisen ja omien kulttuuriperinteiden säilyttämisen vaikutusta sopeutumiseen. Aiheista kerätyn teoriataustan perusteella on syytä olettaa, että myös nämä asiat vaikuttavat sopeutumiseen myönteisesti silloin, kun ne otetaan huomioon ja ne toteutetaan onnistuneesti. Kysely ei kuitenkaan antanut tarpeeksi vahvoja viitteitä siitä, että voitaisiin yleistää juuri näiden asioiden onnistuneen FIMMissä erityisen hyvin. Kaikista tekijöistä oli kuitenkin myönteisiä kokemuksia joillain tohtorikoulutettavilla. Näiden tekijöiden positiivinen vaikutus olisi voinut tulla selvemmin esille, jos kerätty aineisto olisi ollut suurempi. On siis hyvä ottaa myös nämä asiat huomioon sopeutumista edistävinä tekijöinä, kun suunnitellaan sopeutumisprosessia tukevia toimia.

7.1.4 Kielteiset tekijät sopeutumisprosessissa

Vahvimmin sopeutumiseen kielteisesti vaikuttavista tekijöistä tulivat ilmi suomalainen työkuultuuri ja sen säännöt. Työ- ja loma-ajat sekä suomalaisten suhtautuminen työnteeseen ovat aiheuttaneet ongelmia. Työajat ovat olleet osittain epäselviä, ja myös niiden ajoittuminen vuorokauteen on ollut tohtorikoulutettaville totutusta poikkeavaa. Myös loma-ajat ja lomien pitämisen mahdollisuus ovat aiheuttaneet hämmennystä. Suomalaisille tyypillinen suhtautuminen työ- ja henkilökohtaiseen elämään erillisinä asioina on myös vaikeuttanut etenkin henkilökohtaisen sosiaalisen verkoston luomista sekä suomalaiseseen kulttuuriin integroitumista.

Myös esimiesten toiminta nähtiin joiltain osin sopeutumista hidastavana tekijänä. Vahvimmin nousi esiin esimiesten antama tuki käytännön työasioissa. Opiskelijat olisivat toivoneet enemmän apua esimerkiksi työsuhteeseen liittyvien asioiden selvittämisessä ja käytännön asioiden hoitamisessa. Esimiehiä kritisoitiin myös heidän kiireestään, joka vaikuttaa siihen, kuinka paljon aikaa ja huomiota he voivat antaa opiskelijoidensa tutkimustyön ohjaamiselle. Yksittäistä kritiikkiä saivat myös jotkut esimiehet siitä, että he eivät tunne opiskelijoidensa tutkimustyön aihetta tarpeeksi hyvin.

Suomen kieli on ymmärrettävästi aiheuttanut ongelmia joillekin opiskelijoille. Kieli on vaikea ja ainutlaatuinen moniin muihin kieliin verrattuna, eikä monikaan kansainvälisistä tohtorikoulutettavista ymmärrä sitä lainkaan. Vaikka FIMMissä käytetään työkielenä

englantia eikä suomea tarvitse osata ollenkaan, on kieliongelmia aiheutunut FIMMin ulkopuolella joidenkin viranomaisten kanssa sekä jonkin verran myös Helsingin yliopiston sisällä.

Muina sopeutumiseen kielteisesti vaikuttavina tekijöinä mainittiin asunnon löytämisen vaikeus, Suomen sää sekä Helsingin yliopiston ja tutkijakoulujen asettamat kovat vaatimukset opiskelujen etenemiselle. Asunnon löytäminen oli ollut erityisen vaikeaa silloin, kun Suomeen oli muutettu syksyllä. Toiseksi eniten ongelmia asunnon löytämisessä oli ollut talvella. Tämä on hyvä ottaa huomioon, sillä esimerkiksi vuosittaisen tohtorikoulutusrekrytinnin kautta FIMMiin valitut opiskelijat aloittavat opintonsa syksyisin. Suomen säässä vaikeimpina asioina mainittiin pimeys ja kylmyys, joihin ei ole totuttu edes usean Suomessa vietetyn talven jälkeen. Opiskelulle asetetuista vaatimuksista kritisoitiin eniten sitä, että henkilökohtaisia tieteellisiä julkaisuja tarvitaan yhteensä neljä. Julkaisuja tärkeämpänä tekijänä pidettiin sen seuraamista, mitä opiskelija on oikeasti saanut tutkimustyössään aikaiseksi. Myös valmistumisen tavoiteaikataulua pidettiin tiukkana, ja monet tuntuivat kyseenalaistavan sen, että voisivat valmistua tavoitteen mukaan neljässä vuodessa.

7.2 Kehitysehdotuksia

Suomeen sopeutuminen on tärkeää kokonaisuuden kannalta, mutta FIMM ei voi vaikuttaa siihen kovinkaan paljon. FIMM voi tarjota tukea kansainvälisille opiskelijoille esimerkiksi tiedonhankinnassa kertomalla, mistä sopeutumisvalmennusta voi etsiä. FIMM voi kertoa opiskelijoille eri tahojen järjestämästä kulttuurikoulutuksesta ja sopeutumisesta edistävistä tapahtumista, joita myös Helsingin yliopisto ja Helsingin kaupunki järjestävät. Suomen kulttuuriin tutustuminen ennen Suomeen muuttamista nopeuttaisi sopeutumisprosessia, mutta tiedonhankinta ennen työskentelyn aloittamista on jokaisen opiskelijan omalla vastuulla. FIMMin olisi vaikea tarjota uusille tohtorikoulutettaville tietoa Suomesta ennen kuin he muuttavat Suomeen ja aloittavat työskentelyn instituutissa, joten FIMMin tehtäväksi jää kertoa oppimismahdollisuuksista Suomeen saapumisen jälkeen. Kulttuuriin tutustumista omaehtoisesti voi tuki ehdottaa uusille opiskelijoille siinä vaiheessa, kun he tulevat valituiksi tohtorikoulutukseen. FIMM voi esimerkiksi koota tietopaketin Helsingin yliopiston tarjoamista relocation-palveluista, jotka ovat hyvin kattavia.

Suomeen sopeutumisen sijaan FIMM voi auttaa tohtorikoulutettavia sopeutumaan työyhteisönsä. Näitä FIMMin käytettävissä olevia keinoja on eritelty alla.

Geert Hofsteden dimensioanalyysin tuloksista (ks. luku 6.9.3) saadaan viitteitä siitä, miten erilaiset kulttuuritaustat voivat vaikuttaa kansainvälisten tohtorikoulutettavien käyttäytymiseen. Suurin ero Suomen ja muiden kulttuurien välillä on valtaetäisyydessä, joten vallan jakamiseen pitäisi löytää menetelmä, johon kaikki voivat sopeutua. Huomattavaa on, että etenkin venäläiset ja intialaiset olettavat, että valta on tiukasti johdon käsissä. Näissä kulttuureissa esimiehet siis olettavat auktoriteettinsa olevan suurta, ja työntekijät puolestaan olettavat saavansa selviä ohjeita esimiehiltään. Individualismi on Euroopan kulttuureissa korkeampaa kuin Euroopan ulkopuolella, joten on hyvä muistaa, että etenkin aasialaiset tohtorikoulutettavat saattavat kaivata vahvempaa ryhmän tukea työnteossaan. Eroja löytyy myös maskuliinisuudessa ja epävarmuuden välttelystä, jotka tulee ottaa huomioon työyhteisön toiminnassa. Etenkin venäläiset sietävät epävarmuutta todella vähän ja kaipaavat tarkkoja sääntöjä työyhteisöön.

Richard Lewisin määritelmän mukaan suomalaiset ovat reaktiivisia kommunikoijia (ks. luku 4.2), kun taas lähes kaikki muut FIMMissä edustettuina olevat kulttuurit kuuluvat kahteen muuhun kommunikointitapaan. Reaktiivisten suomalaisten kanssa toimiessa olisi syytä muistaa, että puheen suoruus, pitkät ajattelutauot ja mielipiteiden perustaminen faktoille kuuluvat kulttuuriin eikä niillä ole tarkoitus loukata tai väheksyä keskustelukumppania. Eri kommunikointityyleistä olisi hyvä keskustella koko instituutin kesken niin, että kaikki tiedostaisivat erojen olemassaolon. Myös kulttuurien erilaiset aikakäsitykset on syytä tuoda esille, sillä erilainen suhtautuminen aikaan saa ihmiset priorisimaan työtehtäviään eri kriteereillä.

On selvää, että kulttuurillisen monimuotoisuuden näkemisellä mahdollisuutena uhkan sijasta on työyhteisölle paljon hyötyä (Schneider & Barsoux 2003, 183). Kansainvälinen työyhteisö ja monikulttuurisuus tulisikin siis nähdä työyhteisöä rikastavana tekijänä. Eri taustoista lähtöisin olevilla ihmisillä on erilaisia vahvuuksia, ja työyhteisö toimii tehokkaimmin silloin, kun kaikkien sen jäsenten vahvuudet pystytään hyödyntämään työnteossa. Kulttuurierojen ei tulisi antaa aiheuttaa ongelmia, ja työyhteisöissä tulisi huolehtia siitä, että yhteistyö on mahdollista kulttuurieroista huolimatta. Kulttuurierot voivat tuoda lisäarvoa FIMMin toimintaan etenkin tutkimustoiminnassa, jossa usean eri ihmisen mielipide laajentaa näkökulmaa ja tuo uusia ideoita siihen, mihin suuntaan tutkimustyötä kannattaa kehittää.

Kulttuurierojen hyödyntäminen edellyttää sitä, että olemassa olevia toimintatapoja ei pidetä ainoina oikeina, vaan prosesseja voidaan kehittää ilmenevän tarpeen mukaan joustavasti. Selkeän, kaikille yhteisen organisaatiokulttuurin luominen voisi auttaa kulttuurierojen hyödyntämisessä käytännössä. Kehittämällä organisaatiokulttuuria yhdessä koko henkilöstön kanssa FIMM voisi löytää eri kulttuurien vahvuudet ja sovittaa ne yhteen niin, että yhteistyö ja tutkimuksen tekeminen tehostuisivat entisestään. Kansainvälisessä työyhteisössä kaikille yhteinen ja osittain myös neutraali organisaatiokulttuuri tasoittaisi kansallisten kulttuurien mukanaan tuomia eroja, ja helpottaisi ihmisten työskentelyä yhdessä. Organisaatiokulttuuriin liittyy myös johtamistapa. Johtamistavan tulisi olla sellainen, joka tukee kulttuurierojen hyödyntämistä, ottaa työntekijät huomioon yksilöinä ja samalla kannustaa kaikkia tekemään oman työnsä parhaalla mahdollisella tavalla.

Kansallisiin kulttuurieroihin on syytä kiinnittää nykytilanteessa erityistä huomiota silloin, kun esimies ja alainen ovat lähtöisin eri kulttuureista. Näissä tapauksissa sekä esimiehen että alaisen on tiedostettava kulttuurin vaikutus paitsi omaan toimintaansa myös toistensa toimintaan. Konfliktit voidaan välttää, jos toisen käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät tunnetaan. Kulttuurieroihin ja niiden vaikutukseen keskittyvän koulutuksen järjestäminen koko instituutin henkilökunnalle olisi hyödyllistä. Tällaisen koulutuksen voisi järjestää joko instituutti itse tai jokin ulkopuolinen aiheeseen perehtynyt taho esimerkiksi seuraavassa retriitissä. Vuotuisissa retriiteissä tavoitetaan suurin osa FIMMin henkilöstöstä, ja kulttuurikoulutus olisi mielenkiintoinen ja kaikkia koskettava aihe tutkimustyöhön liittyvien aiheiden lisäksi.

Esimiehet ovat avainasemassa vaikuttamassa alaistensa työsuoritukseen ja työssä viihtymiseen. Esimiestoiminta on joiltain osin hyvällä tasolla FIMMissä jo nyt, ja esimiehet saivat myös kiitosta tohtorikoulutettavilta, mutta parannettavaa löytyy aina. Esimiesten toimintaa voisi tehostaa esimerkiksi erilaisten koulutusten avulla. Kaikkein tärkein kehityskohde olisi esimiestyön vastuiden ja velvollisuuksien selvittäminen kaikille esimiehille, sillä tohtorikoulutettavat toivoivat enemmän apua juuri käytännön asioissa. Monet ongelmat voisivat korjautua jo sillä, että esimiehet olisivat tarkasti selvillä siitä, mitä asioita heidän tulee ottaa huomioon johtaessaan alaisiaan. Etenkin sellaisten asioiden, kuten lomien, työaikojen ja poissaolokäytäntöjen, sekä Helsingin yliopiston hallintokäytänteiden selvittäminen kaikille olisi tarpeellista. Monet tutkimukseen intohimoisesti suhtautuvat esimiehet eivät välttämättä tule ajatelleeksi, että käytännön asioista

huolehtiminen on oleellinen osa esimiestyötä, ja näiden asioiden huomioimatta jättäminen vaikeuttaa heidän alaistensa työntekoa. Olisi hyvä, jos instituutissa vastuu käytännön asioista huolehtimisesta jaettaisiin selkeästi henkilöstöhallinnon ja esimiesten välillä. Tästä jaosta olisi hyvä sopia yhteisesti ja luoda yhdessä kaikille selvät pelisäännöt. Yhteisesti sovittuja sääntöjä on helppo noudattaa, kun kaikki tietävät omat vastuualueensa.

Esimiehille voitaisiin järjestää infotilaisuuksia käytännön asioiden lisäksi myös kulttuurillisista asioista. Kansainvälisessä instituutissa kaikkien työntekijöiden, mutta etenkin esimiesasemassa olevien, on osattava toimia eri kansallisuuksien kanssa ja ymmärrettävä kansainvälisen kommunikoinnin mahdolliset haasteet. Kulttuurienväliseen kanssakäymiseen keskittyviin tiiviisiin infotilaisuuksiin voisivat osallistua esimiesten lisäksi myös muut instituutin työntekijät, jotka tuntevat tarvitsevansa lisätietoa aiheesta. Infotilaisuudet olisi helppo järjestää esimerkiksi osana jo olemassa olevia FIMMin tapahtumia, kuten instituuttikokouksissa tai Steering Group -kokouksissa.

Esimiesten koulutuksessa olisi hyvä nostaa esille myös perehdytyksen merkitys työyhteisöön sopeutumisessa. Vaikka kyselytutkimuksen vastauksissa vaillinaisen perehdytyksen merkitys ei suoraan näkynyt tohtorikoulutettavien nykyisessä työtyytyväisyydessä, on aiheellista olettaa, että heikko perehdytys voi vaikuttaa tohtorikoulutettavien sopeutumiseen kielteisesti. Hyvä perehdytys ja tutkimusryhmän antama tuki edesauttavat työyhteisöön sopeutumista. Nopea integroituminen työyhteisöön on FIMMin näkökulmasta tärkeää, koska tohtorikoulutettavien täytyy päästä nopean opiskeluaikataulun takia pian kiinni työntekoon. Vaikka integroituminen on nykyisten opiskelijoiden kohdalla onnistunut hyvin myös omatoimisesti, on tulevaisuutta varten mietittävä, miten uudet kansainväliset tohtorikoulutettavat saadaan integroitumaan työyhteisöön mahdollisimman nopeasti. Tällä hetkellä perehdytyksen järjestäminen on liian paljon yksittäisen esimiehen vastuulla, jolloin uudet työntekijät ovat osittain epätasa-arvoisessa asemassa toisiinsa nähden. FIMM voisikin aloittaa esimerkiksi työskentelyn aloittamiseen kiinteästi kuuluvat "Tervetuloa FIMMiin" -tilaisuudet, joissa etenkin uusille kansainvälisille työntekijöille kerrottaisiin työntekoon ja Suomessa asumiseen liittyvistä asioista, jotta kaikkien lähtökohdat työskentelyn onnistumiseen olisivat yhtäläiset.

Kyselyn perusteella kävi ilmi, että useat tohtorikoulutettavat osallistuvat säännöllisesti FIMMin järjestämiin Scientific Coffee Break -tilaisuuksiin, joiden tarkoituksena on esitellä omaa tutkimustyötään muille ja saada siitä muiden palautetta. Säännölliset Coffee

Break -tilaisuudet ovat suosittuja, joten niitä voitaisiin laajentaa käsittelemään silloin tällöin myös tutkimuksen ulkopuolisia asioita. Tilaisuuksissa tohtorikoulutettavat tavoitteitaan laajasti, ja niissä voitaisiin jakaa tietoa ja järjestää opiskelijoita itseään kiinnostavia esityksiä esimerkiksi kulttuuriin sopeutumisen tai omien verkostojen laajentamisen tueksi.

Scientific Coffee Break -tilaisuuksien laajentamisen lisäksi instituutissa voitaisiin miettiä myös uudenlaisten tapahtumien lanseeraamista. Tohtorikoulutettavat pitivät tärkeinä etenkin interaktiivisia tilaisuuksia, joissa voi laajentaa sosiaalisia verkostojaan työn ulkopuolella ja jutella muustakin kuin työhön ja tutkimukseen liittyvistä asioista. Ideana voisi olla esimerkiksi se, että tilaisuuksiin tuodaan omia ystäviä tutkimuksen tekemisen ulkopuolelta. Näiden tilaisuuksien avulla etenkin uudet kansainväliset tohtorikoulutettavat voisivat laajentaa myös työn ulkopuolisia verkostojaan, jolloin myös sopeutuminen suomalaiseen yhteiskuntaan voisi helpottua. Tutkimuksen ulkopuolisia tapahtumia, kuten FIMM Game Night, järjestetään jo, mutta niiden houkuttelevuutta voitaisiin yrittää parantaa, jotta niihin osallistuisi enemmän ihmisiä. Yksityiselämän verkostojen luominen on toki pääasiassa tohtorikoulutettavien omalla vastuulla, mutta myös FIMM voi auttaa siinä. FIMMin järjestämien tilaisuuksien lisäksi Helsingin yliopiston kansainväliset henkilöstöpalvelut järjestävät muun muassa Welcome to the University- ja Finnish Working Culture -tilaisuuksia, joita kannattaa ehdottomasti hyödyntää sopeutumisen edistämiseksi. Helsingin yliopisto tarjoaa lisäksi uusille kansainvälisille työntekijöille Welcome package -tietopaketteja, joista Suomeen muuttajat saavat arvokasta tietoa käytännön asioista.

Myös tohtorikoulutettavien perheiden sopeutumisen tukeminen olisi tärkeää, mutta nykyisillä resursseilla se voi olla FIMMin näkökulmasta haastavaa. Vain vähemmistöllä tohtorikoulutettavista on perhe Suomessa, mutta jos koko FIMMin kansainvälinen henkilöstö otetaan huomioon, on perheitä Suomessa paljon. Perheiden sopeutumisen tukeminen on varmasti ajankohtainen asia myös koko Helsingin yliopiston laajuisesti, koska kansainvälisiä ihmisiä työskentelee siellä paljon. Ehkä Helsingin yliopisto voisi olla halukas kehittämään ratkaisuja perheiden sopeutumisen tukemiseksi, jotta kansainvälinen henkilöstö viihtyisi paremmin ja suoriutuisi sen vaikutuksesta myös työstään paremmin.

Sopeutumisprosessiin osittain kielteisesti vaikuttavista tekijöistä suomen kieli, asunnon löytäminen ja sää ovat tekijöitä, joihin FIMM ei juuri voi vaikuttaa. Näiden tekijöiden

olemassaolo on hyvä tunnistaa, jotta niistä voidaan tarvittaessa kertoa uusille tohtorikoulutettaville, ja jotta niiden aiheuttamiin ongelmiin voidaan varautua etukäteen. FIMM voi auttaa tohtorikoulutettavia etsimään asuntoa ja tarjota tietoa myös omaehtoisen etsimisen tueksi, mutta asuntomarkkinoihin ja sitä kautta asunnon löytämiseen FIMM ei voi vaikuttaa. Asunnon löytäminen on kuitenkin tohtorikoulutettavien oma tehtävä. Jos asuntoa ei tahdo avusta huolimatta löytyä, FIMM voi varautua siihen etukäteen. Etukäteen voidaan miettiä, mitä keinoja on käytettävissään tilanteessa, jossa tohtorikoulutettava saapuu Suomeen eikä hänellä olekaan mitään paikkaa, missä yöpyä. Esimerkiksi mahdollisuus väliaikaismajoituksen järjestämiseen olisi hyvä miettiä valmiiksi.

Kyselytutkimuksessa ei suoraan kysytty kysymyksiä, joilla olisi selvitetty tohtorikoulutettavien näkemyksiä kulttuurienvälisen kommunikoinnin onnistumisesta FIMMissä. Aihe on kuitenkin tärkeä, ja onnistuessaan kulttuurienvälisen kommunikointi tehostaa työskentelyä kansainvälisessä työyhteisössä. Tärkeimpiä tiedostettavia tekijöitä kulttuurienvälisessä kommunikaatiossa ovat erot ihmisten kulttuurisidonnaisissa kommunikointityyleissä sekä sanattoman viestinnän vaikutus. Lisäksi on hyvä muistaa, että FIMMin työkieli on englanti, mutta vain pieni vähemmistö kaikista työntekijöistä puhuu sitä äidinkielenään. Vaikka kieli on yhteinen, sen tulkinta ja merkitykset ovat työntekijöille hyvin erilaisia heidän kulttuuritaustoistaan johtuen.

7.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetti kertoo siitä, onko sillä onnistuttu mittaamaan sitä ilmiötä, mitä oli tarkoitus mitata. Kyselytutkimuksessa tämä tarkoittaa sitä, onko esitettyjen kysymysten avulla mahdollista löytää ratkaisu tutkimusongelmaan. Sisäinen validiteetti tarkoittaa sitä, vastaavatko tutkimustulokset viitekehyksessä esitettyä teoriaa. Ulkoisella validiteetilla taas tarkoitetaan sitä, tulkitsevatko muut tutkijat samat tutkimustulokset samalla tavalla. (Heikkilä 2010, 186.)

Opinnäytetyön tutkimuksen validiteetti on hyvä, sillä kyselyn avulla onnistuttiin selvittämään vastaus siihen, ovatko kansainväliset tohtorikoulutettavat sopeutuneet FIMMiin. Sisäinen validiteetti on hieman alhaisempi kuin ulkoinen validiteetti, sillä tutkimustuloksissa eivät kaikilta osin näkyneet teoriaosassa selitetyt ilmiöt. Esimerkiksi perehdytyksen puute ei näkynyt tohtorikoulutettavien nykyisessä työskentelymukavuudessa. Tämä johtuu kuitenkin oletettavasti siitä, että tutkimuksen aineisto oli pieni ja suuremmassa aineistossa perehdytyksen vaikutus olisi voinut tulla paremmin esille. Ulkoinen vali-

dateetti on hyvällä tasolla, sillä tutkimustulokset on tulkittu numeeristen arvojen mukaan. Ulkoista validiteettia voi hieman kuitenkin pienentää se, että työskentelen itse FIMMissä ja tiedän sen takia myös asioita, jotka eivät käy suoraan ilmi tutkimustuloksista.

Reliabiliteetti tarkoittaa kykyä tuottaa samanlaisena toistettavia tutkimustuloksia. Sisäinen reliabiliteetti mittaa mahdollisuutta mitata tutkimuksen kohteet useaan kertaan samoilla mittaustuloksilla, kun taas ulkoinen reliabiliteetti kertoo siitä, ovatko tehdyt mittaukset toistettavissa muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. (Heikkilä 2010, 187.)

Opinnäytetyön tutkimuksen reliabiliteetti on alhaisempi kuin validiteetti. Sisäinen reliabiliteetti on hyvä, koska on oletettavaa, että samat tohtorikoulutettavat vastaisivat samoihin, etenkin menneitä aikaa koskeviin kysymyksiin samalla tavalla. Myös vastausprosentti oli niin korkea, että tulokset ovat luotettavia. Ulkoinen reliabiliteetti sen sijaan on alhainen. Kysyttyihin kysymyksiin saataisiin todennäköisesti hyvin erilaiset vastaukset, jos vastaajina olisivat muut kuin FIMMissä juuri nyt työskentelevät kansainväliset tohtorikoulutettavat. Sopeutumiseen vaikuttavat tekijät ovat niin yksilöllisiä ja riippuvat vahvasti muun muassa vastaajan kulttuuritaustasta, että eri olosuhteissa tai eri ihmisille toistettuna kyselyyn saataisiin varmasti erilaiset vastaukset. Tämän takia kyselyn tulokset eivät ole yleistettävissä koskemaan esimerkiksi tulevaisuudessa FIMMissä työskenteleviä tohtorikoulutettavia, mutta ne kertovat hyvin siitä, miten nykyiset tohtorikoulutettavat ovat sopeutuneet FIMMiin.

7.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessista tuli pitkä ja osittain myös raskas kokemus. Sopeutuminen vieraaseen työkuultuuriin on kokonaisuutena niin laaja ja vaikeakin käsite, että sen rajaaminen tuotti aluksi ongelmia. Opinnäytetyön rakenne ja tarkka tutkimusongelma muotoutuivatkin lopulliseen muotoonsa vasta prosessin edetessä. Alkuperäisenä tarkoituksena oli tutkia FIMMin koko kansainvälisen henkilöstön sopeutumista sekä Suomeen että FIMMiin, mutta aihealueen laajuuden takia päädyin tutkimaan vain kansainvälisten tohtorikoulutettavien sopeutumista FIMMiin. Myös tutkimuksen vaatima liiketaloudellinen näkökulma aiheessa vaati työstämistä, mutta se löytyi lopulta luonnollisesti siitä, että FIMMin tavoitteena on tohtorikoulutettavien valmistuminen sille varatussa neljässä vuodessa, ja että rahoitus tohtorikoulutettavien työskentelemiselle pystytään lähtökohtaisesti turvaamaan vain neljäksi vuodeksi. Kansainvälisten tohtorikoulutettavi-

en sopeutuminen on siis tärkeää, jotta valmistuminen ei viivästyisi ja aiheuttaisi tarvetta lisärahoituksen etsimiselle.

Myös teoreettisen viitekehyksen rajaaminen oli aluksi vaikeaa. Kulttuurista, kulttuurieroista, sopeutumisesta ja kansainvälisistä työyhteisöistä löytyy todella paljon aiempaa tutkimusta ja kirjallisuutta. Aiheita on tutkittu yhteiskuntatieteissä ja sosiologian tieteenalalla jo vuosikymmeniä ja niistä on muodostettu paljon erilaisia teoreettisia malleja. Eri malleilla on paljon yhtäläisyyksiä, mutta erojakin löytyy. Teoriataustaa tehdesäni minun oli valittava, mitä malleja käytän, ja mitkä mallit jätän pois työstäni. Teoriatausta onkin joiltain osin jokseenkin pinnallinen, sillä liian tarkka paneutuminen esimerkiksi kulttuurin osa-alueisiin ja niiden vaikutukseen yksilön käyttäytymiseen olisi tehnyt opinnäytetyöstä liian laajan. Pyrin kuitenkin tekemään valintoja, jotka parhaiten tukivat opinnäytetyön tavoitteen saavuttamista. Geert Hofsteden kulttuuridimensiot valitsin siksi, että niihin viitataan hyvin paljon alalla kirjoitetussa kirjallisuudessa, ja monet ovat käyttäneet niitä omien tutkimustensa pohjana, vaikka dimensioteoriaa on myös kritisoitu. Richard Lewisin teoriat valitsin siitä syystä, että hän on tutkinut paljon juuri suomalaista kulttuuria, ja hänen kirjallisuutensa avulla sain yhdistettyä kulttuurierot suomalaiseen kulttuuriin. Ongelmia tuotti työn edetessä myös se, kuinka paljon teoriataustassa on syytä käsitellä suomalaista kulttuuria ja kuinka paljon kansainvälistä työympäristöä, sillä FIMMissä on työyhteisönä piirteitä molemmista. Työstä olisi voinut tulla hyvinkin erilainen ja sen painopiste olisi voinut olla eri asioissa, jos olisin tehnyt valinnat teoriataustan osalta toisin.

Mielestäni saavutin opinnäytetyöni tavoitteen kuitenkin hyvin. Viitekehyksen teoreettiset mallit luovat yleiskäsityksen tutkittavasta aiheesta ja etenkin vieraaseen kulttuuriin sopeutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Kyselytutkimuksen vastausten avulla ja korkean vastausprosentin ansiosta onnistuin luomaan kattavan kokonaiskuvan tohtorikoulutettavien mielipiteistä FIMMissä työskentelystä ja kulttuuriin sopeutumisesta. Teoriataustan ja kyselytutkimuksen tulosten yhdistäminen onnistui myös hyvin, sillä kyselyssä esille tulleet asiat tukivat teoriataustaan valittuja asioita. FIMMin näkökulmasta oli myös hienoa huomata, että tohtorikoulutettavat ovat tyytyväisiä instituutissa työskentelyyn.

Parantamisen varaa jää kuitenkin aina, ja esimerkiksi kyselyn tulosten syiden ja seurausten analysointi olisi onnistunut paremmin, jos määrällisen tutkimuksen lisäksi olisi toteutettu laadullisia haastatteluja muutamien tohtorikoulutettavien kanssa. Määrällisen tutkimuksen tuottama tieto jäi nyt joiltain osin pinnalliseksi, ja tohtorikoulutettavien mie-

lipiteiden takana olevia vaikuttimia oli arvailtava sen perusteella, mitä olen omassa työssäni FIMMissä huomannut. Lisäksi kyselytutkimuksen vastauksia analysoidessani huomasin, että jotkin kyselyn väittämistä saattoivat olla monitulkintaisia. Vaikka esimerkiksi perhettä ja suomalaisen kulttuurin normeja ja arvoja ei tietoisesti määritelty kyselyssä, saattoivat tohtorikoulutettavat tulkita esimerkiksi suomalaisen työkulttuurin eri tavalla kuin olin tarkoittanut. Tämä on voinut osittain vääristää vastausten jakaumaa joidenkin väittämien kohdalla.

Työn tulokset ovat mielestäni hyvin hyödynnettävissä FIMMissä nykyisten tohtorikoulutettavien osalta. Onnistuin yksilöimään sopeutumiseen vaikuttavat tekijät, ja niihin voidaan nyt varautua. Tulosten perusteella onnistuin myös löytämään konkreettisia kehityskohteita, joiden toteuttamista FIMMissä voidaan harkita. Tohtorikoulutettavien hyvin erilaisten kulttuuritaustojen takia työn tuloksia ei kuitenkaan voida suoraan yleistää koskemaan kaikkia kansainvälisiä tohtorikoulutettavia, eikä etenکään instituuttiin tulevaisuudessa tulevia tohtorikoulutettavia. Vieraaseen kulttuuriin sopeutuminen on niin yksilöllinen ja muun muassa muuttajan omasta kulttuuritaustasta riippuva prosessi, että yksiselitteisten yleistysten tekeminen esimerkiksi sopeutumista edesauttavista toimista on mahdotonta. Joitain päätelmiä suurinta osaa ihmisistä hyödyttävistä toimista voidaan kuitenkin tehdä, ja on hyvin mahdollista, että ne hyödyttävät FIMMissä tulevaisuudessa työskenteleviä kansainvälisiä tohtorikoulutettavia sopeutumaan Suomeen ja FIMMin työkulttuuriin.

Opinnäytetyön aihe on hyvin ajankohtainen. Globalisaation kasvaessa ihmisten liikkuvuus eri maiden ja kulttuurien välillä lisääntyy tulevaisuudessa varmasti, ja jo nyt vieraassa maassa työskentely on yleistä. Myös informaatioteknologian kehittyessä entisestään kansainvälisyys tulee lisääntymään myös niillä työpaikoilla, joissa ei ole fyysistä liikkuvuutta maiden välillä. Yhä useampi niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa huomaa, että läheisimmät työkaverit edustavatkin jotain muuta kulttuuria ja saattavat työskennellä viereisen toimistohuoneen sijasta täysin eri maassa. Kulttuurierot vaikuttavat työskentelyyn myös tällaisissa tapauksissa ja ne voivat aiheuttaa ongelmia, jos niitä ei tunnisteta eikä niihin osata suhtautua oikein. Kansainvälisissä organisaatioissa on ollut yleistä jo pitkään, että esimies ja muu johto saattavat työskennellä toisessa maassa ja toisella kielellä kuin millä itse työskentelee. Aihe on ajankohtainen senkin takia, että monikulttuurisuus on viime aikoina ollut Suomessa vahvasti esillä myös julkisessa keskustelussa.

Toivon, että opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää myös FIMMin ulkopuolella. Kyselytutkimuksen kysymykset oli laadittu hyvin pitkälti FIMMin näkökulmasta, mutta tulosten laajentamisen esimerkiksi Helsingin yliopiston muiden laitosten kansainvälisiin tohtorikoulutettaviin pitäisi onnistua. Vastauksissa painottui paljon työskentelyn tutkimuksellinen lähtökohta, joten tulosten yksioikoinen hyödyntäminen muilla aloilla voi olla vaikeampaa.

Opinnäytetyöprosessin aikana heräsi ajatus myös tarkemman tutkimuksen tekemisestä kansainvälisestä johtamisesta. Työn tekemisen aikana kävi ilmi se, miten tärkeää etenkin esimiesten on osata toimia muita kulttuureja edustavien alaistensa kanssa. Kulttuuritaustan vaikutus johtamistavan valintaan ja kulttuurierojen luomat haasteet johtamisessa onnistumiseen ovat tutkimusaiheita, jotka auttaisivat ymmärtämään työyhteisöissä tapahtuvia väärinkäsityksiä ja niistä johtuvia ongelmia entistä paremmin. Myös kulttuurienvälisen kommunikaation tarkempi tutkiminen hyödyttäisi ketä tahansa kansainvälisessä työyhteisössä työskentelevää. Opinnäytetyöprosessi herätti minussa entistä vahvemman kiinnostuksen paitsi käsiteltyjä aiheita kohtaan, myös kansainvälisyyden lisäämiseen omaan ammatilliseen urakehitykseeni.

Lähteet

Berry, John W. & Poortinga, Ype H. & Breugelmans, Seger M. & Sam, David L. 2011. Cross-Cultural Psychology. Research and Applications. 3rd edition. Cambridge University Press, New York.

Browaeys, Marie-Joëlle & Price, Roger 2011. Understanding Cross-Cultural Management. 2nd edition. Prentice Hall, Harlow, Essex, England.

FIMM. Suomen molekyyliäätieteen instituutti FIMM.
<https://www.fimm.fi/fi/fimm/tietoa-fimmist%C3%A4>. Luettu 23.1.2015.

FIMM 2013. Annual Report. Key figures.
https://www.fimm.fi/annual_report_2013/key_figures/index.html. Luettu 23.1.2015.

Fisher-Yoshida, Beth & Geller, Kathy D. 2009. Transnational Leadership Development. Preparing the Next Generation for the Borderless Business World. AMACOM Books, Saranac Lake.

Hakala, Juha T. 2004. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Gaudeamus, Helsinki.

Hall, Edward T. 1966. The Hidden Dimension. Doubleday, New York. Julkaisuun viitattu teoksessa Fisher-Yoshida, Beth & Geller, Kathy D. 2009. Transnational Leadership Development. Preparing the Next Generation for the Borderless Business World. AMACOM Books, Saranac Lake.

Hall, Edward T. 1990. The Hidden Dimension. 3rd edition. Anchor Books, New York.

Heikkilä, Tarja 2010. Tilastollinen tutkimus. 7.–8. painos. Edita, Helsinki.

Hofstede, Geert 1980. Culture's consequences. International differences in work-related values. SAGE Publications, London.

Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan & Minkov, Michael 2010. Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. 3rd edition. McGraw-Hill, New York.

Isokangas, Antti & Kaskinen, Tuuli & Kousa, Tuula & Kuittinen, Outi & Laitio, Tommi & Lippo, Antti & Mokka, Roope & Neuvonen, Aleksu & Tuomi, Tuula & Vassinen, Simo & Kilpi, Harri 2010. Tehtävä Suomelle! Miten Suomi ratkaisee maailman viheliäisimpiä ongelmia. Maabrändiraportti 25.11.2010.
<http://team.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=46802&contentlan=1&culture=fi-FI>.
 Luettu 1.2.2015.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2014. Perehdytys. Talentum Median verkkopalvelu. Päivitetty 23.9.2014. Luku 1: Perehdyttäminen tuo tuloksia > Ketä perehdyttäminen hyödyttää? > Perehdyttämisen hyödyt.
[http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAXBXATEFJF#kohta:PEREHDYTYS\(\(20\)\)](http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAXBXATEFJF#kohta:PEREHDYTYS((20))).
 Luettu 1.2.2015.

Lahti, Leena 2014. Monikulttuurinen työelämä. Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Talentum, Helsinki.

Lewis, Richard 2005. Finland, cultural lone wolf. Intercultural Press, Boston.

Lewis, Richard D. 1995. Kulttuurikolareita. Suom. Salminen, Eila. Otava, Helsinki.

Lysgaard, Sverre 1955. Adjustment in a foreign society. Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. International Social Sciences Bulletin, 7, 45–51. Julkaisuun viitattu teoksessa Schneider, Susan C. & Barsoux, Jean-Louis 2003. Managing across cultures. 2nd edition. Prentice Hall, Harlow.

Mattila, Mikko 2009. KvantiMOTV – Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Tutkimusprosessi. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampereen yliopisto. Päivitetty 18.12.2009. <http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/tutkimus/prosessi.html>. Luettu 23.1.2015.

Moran, Robert T. & Harris, Philip P. & Moran, Sarah V. 2011. Managing Cultural Differences. Global Leadership Strategies for Cross-Cultural Business Success. 8th edition. Elsevier, Burlington.

Mykkänen, Pekka 2014. Herää, Suomi! Helsingin Sanomat 7.12.2014, sunnuntai C1–C4.

Newsweek 2010. Interactive Infographic of the World's Best Countries. Päivitetty 16.8.2010. <http://www.newsweek.com/interactive-infographic-worlds-best-countries-71323>. Luettu 2.2.2015.

Rajalahti, Hanna 2010. Tehtävä Suomessa. Talouselämä (40), 20–26.

Riihentupa, Timo 2012. Luennoitsija maailman huipulta. Richard D. Lewis täytti auditorion. Porin yliopistokeskus, UCPoriNews nro 37. Päivitetty 5.3.2012. http://www.ucpori.fi/luennoitsija_maailman_huipulta. Luettu 30.7.2014.

Saari, Nicole 2010. Ulkomaalainen työntekijä Suomessa. Työnantajan perehdytysopas. Edita, Helsinki.

Schein, Edgar H. 2004. Organizational Culture and Leadership. 3rd edition. Jossey-Bass, San Francisco.

Schein, Edgar H. 1999. The Corporate Culture Survival Guide. Sense and Nonsense About Culture Change. Jossey-Bass, San Francisco.

Schneider, Susan C. & Barsoux, Jean-Louis 2003. Managing across cultures. 2nd edition. Prentice Hall, Harlow.

Tayeb, Monir 2003. International Management. Theories and Practices. Pearson Education Limited, Harlow.

The Hofstede Centre. What about Finland? <http://geert-hofstede.com/finland.html>. Luettu 19.1.2015.

Wallin, Aila 2013. Monikulttuuriosaaminen. Uudistuvan työyhteisön valttikortti. Klaava Media, Riihimäki.

Wilkins, Richard & Isotalus, Pekka 2009. Speech Culture in Finland. University Press of America, Lanham.

YLE Uutiset 2010. Suomen mahtavuuden ylistys jatkuu Saksassa. Päivitetty 4.6.2012.
[Http://yle.fi/uutiset/suomen_mahtavuuden_ylistys_jatkuu_saksassa/5622028](http://yle.fi/uutiset/suomen_mahtavuuden_ylistys_jatkuu_saksassa/5622028). Luettu 2.2.2015.

Österberg, Maritta 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Gummerus, Helsinki.